100 خطأ إدارى

تجنبها .. نضمن لك النجاح



محمد فتحى
خبير إدارى

100

خطأ إدارى

تجنبها نضمن لك النجاح

محمد فتحى

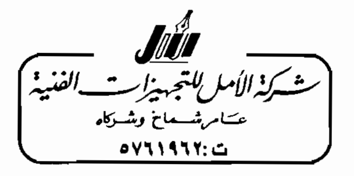
خبير إدارى

الطبعة الأولى ١٤٢٣هـ / ٢٠٠٢م

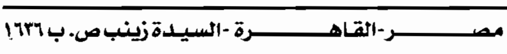
رقم الإيـــداع : ٢٠٠٢/٢٤٦٠

الترقيم الدولي : I.S.B.N.

977-265 - 353 - 9







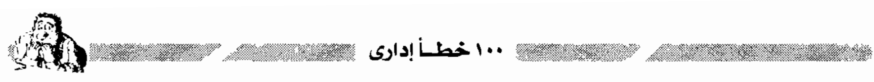
مصـــــر-القاهـــــرة -السيدة زينب ص. ب ١٦٣٦

٢٥١ ش بورســـعـــيـــد ت: ٢٩٠٠٥٧٢ - فـــاكس: ٢٩٣١٤٧٥

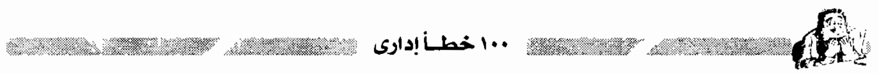
مكتبـة السيـدة: ٨ ميـدان السيـدة زينب ت: ٣٩١١٩٦١

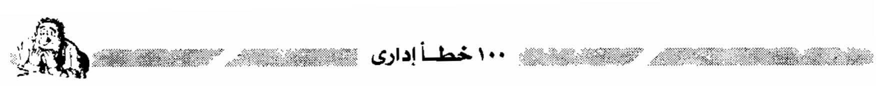
Email: eldawa@link.net

eldawaa _ egypt@maktoob.com



المحتـويـات









مقدمـة

تعددت الأخطاء التى تواجهنا وتباينت حتى ظننا أننا نسير نحو الهاوية وهناك سيل لا ينتهى من هذه الأخطاء، أخطاء داخل نفوسنا تحولت إلى ضغوط تكاد تنفجر من فرط ما نشعر به.

أخطاء فى قدراتنا ومهاراتنا وكفاءاتنا تجعلنا نرغب فى الرحيل من كل عمل نلتحق به أو نمل العمل فيه.

أخطاء فى تعاملنا مع المحيطين بنا سواء أكانوا أحد مساعدينا فى العمل أو أحد زملائنا أو حتى مديرنا فى العمل وأخيراً مع زوجاتنا وأطفالنا نتيجة العمل والتأخر فيه.

الأخطاء تلاحقنا فى كل مكان أينما ذهبنا وبالطبع نجد أنفسنا نتيجة لهذه الأخطاء وضغوطها نتخذ تصرفات قد تبدو من وجهة نظرنا حينها أنها صحيحة ومناسبة لعلاج هذه الأخطاء ولكن تزداد الأمور سوءاً ونجد أنفسنا وقد تكالبت علينا الأخطاء أكثر من ذى قبل فكان هذا الدليل الذى يوضح لنا كيفية التصرف عندما نواجه مشكلة ما أو عندما نخطىء فى تصرف ما .

هذا الدليل به مائة تصرف خاطئ نقوم به عند تعاملنا مع الذات

والآخرين من حولنا.. وبه الحلول المناسبة لإصلاح أخطائنا إذا ما أسرعنا وقمنا بها.

الحياة مليئة بالمشكلات ولكنها نادراً ما تعطى لنا الحلول المناسبة وهذا ليس خطأ فيها وإنما فينا نحن، فنحن الذين نخطئ ثم نركن إلى الخطأ ونلوم الدنيا وما فيها.

إنها دعوة إلى أن نصلح حياتنا العملية لنحيا بلا أخطاء إدارية.

وأخيراً عندما تواجه مشكلة أو معضلة أو قمت بتصرف خاطئ يمكنك الرجوع إلى هذا الدليل فإن لم تجده بها يمكنك الرجوع إلى شبكة الإنترنت حيث الـ **Email** الخاص بالمؤلف وهو **mf expertise @ hotmail. com** فلنتحاور ولنتشاور معا حتى نجد حلاً لأخطائك.

المــؤلـف



١٠٠ خطأ إدارى تجنبها نضمن لك النجاح



عدم وضع استراتيجية مناسبة للعمل بالمؤسسة

لكل مدير دور استراتيجى بشارك به فى المؤسسة والمدير الإمعة هو الذى ينفذ استراتيجيات غيره من الناس ويقوم بخلط الأمور بين الاستراتيجية والتكتيك، فإذا كانت الاستراتيجية هى الغاية فإن التكتيكات هى التنفيذ والتطبيقات، وإذا كانت الاستراتيجية هى فعل الأشياء الصحيحة فإن التكتيكات هى فعل الأشياء بصورة صحيحة، ولن يفيد أداء أشياء خاطئة أداء سليم ولن بفيد أداء الأشياء الصحيحة أداء خاطئ والكارثة أن تؤدى أشياء خاطئة أداءً خا . .



ولذا فإن دور المدير المسئول عن وضع الاستراتيجية يتحدد فى :

○○ تحديد القيم وهى المعتقدات التى تحدد ماهية الاستراتيجية وهى التى تسبق الاستراتيجية لأنها تمثل مبدأ المؤسسة وهدفها وسبب إنشائها.

○○ تحديد الرؤية وهى النظرة للمستقبل الذى تريد الاستراتيجية تحقيقه، وهى تمثل الشكل المفروض أن تكون عليه المؤسسة فى المستقبل، والرؤية تنبع من القيم سبب تواجد المؤسسة، والاستراتيجية هى وسيلة التحقيق للحالة المستقبلية المرغوبة.

○○ صياغة الاستراتيجية مهما كان حجمها ويتضمن هذا دراسة الأهداف والمنافسة والبيئة والتهديدات المحتملة والفرص المحتملة والتوقيت وغيرها.

○○ تنفيذ الاستراتيجية وهى الترجمة التى يجب أن يقوم بها المدير لتعديل فكرة الاستراتيجية لتناسب الواقع. فالعاملون والأنظمة والمواد والإجراءات والعملاء يتغيرون ويتبدلون فى المستقبل وهذا هو التحدى الكبير للمدير.

ولابد أن يعى المدير تمامًا:

- فهم الاستراتيجية كاملة وأن يكون قادرا على الإفصاح عنها بصورة مختصرة لزملائه ولرجاله.

- الموارد البشرية والمواهب المطلوبة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، باختصار عليه ألا يبدأ بما لديه الآن بل يبتكر صورة المستقبل.

- الإجراءات والأنظمة والسياسات والبيئة والموارد التى يجب أن تتغير حتى يقدم الدعم لرجاله ليحقق الوضع المستقبلى المأمول.

وإياك و..

- **عدم نقل مفهوم الاستراتيجية لمستخدميها فتصبح جسدا مبهما غامضا لا يمكن تفسيره.**

- **تغير الاستراتيجية وعدم تغيير أهداف الرجال.**

- **عدم وجود نظام لدعم ومراقبة تنفيذ الاستراتيجية فينحرف الأداء عن المرسوم له.**





إدارة مهام عملك الروتينية يوميًا بطريقة غير مناسبة

الشخص القوى هو الذى يكون أعلى وخلف رجاله وأمامهم فى مواجهة المواقف الصعبة، هو الرجل الذى أصبح يتقن روتين الإدارة بحيث أصبح جزءًا من طبيعته، هو الرجل الذى يتمنى رجاله أن يتبعوا كل خطوة يخطوها، وفى أى مكان من شدة ما له عليهم من تأثير، هو الرجل الذى لا ينسى لأنه صاحب خصال طيبة، هذا الرجل ليس سوبرمان المدير ولكنه رجل يجيد إدارة عمله اليومى من خلال عشر خصال يؤديها يوميًا هى أن:

○○ يكون قدوة حسنة حيث فعل رجل فى ألف رجل أقوي [illegible] ألف رجل لرجل.. فبالأعمال لا بالأقوال يكون تأثير الرجل فى الرجال، فينال احترامهم وتقديرهم ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم.

○○ يدمج الأخلاقيات الحسنة والقيم السليمة فى أهداف العمل، فلا يسمح بما هو غير أخلاقى أو يتنافى مع أسس وأخلاقيات الأسواق والأعمال، وهو يتحدى من يتعدى على هذه المعايير والمثل.

○○ تفويض الأعمال الممكن تفويضها لرجاله فيسمح لهم أن يجربوا ويتعلموا ويتدربوا وذلك حتى تستمر المسيرة فيومًا ما سوف يترك المكان ولابد من رجل يحل محله حتى تفى المؤسسة بحاجاتها تجاه المستفيدين منها

ومن خدماتها.

○○ يشارك فى الفضل حين تتحقق الأهداف ويقبل اللوم ويتحمل المسئولية فى حالة حدوث إخفاق أو فشل حتى إذا كان الخطأ ليس خطأه هو شخصياً بل خطأ أحد رجاله.

○○ يبتكر ويجدد دائمًا فى عمله فالمدير الذى يحافظ على الوضع الراهن يقدره الآخرون ويكون فى أمن، أما من يتحدى الوضع الراهن ويحاول تحسين الأداء دائماً فإن العمل يحتاجه ويعطيه موارد ودعم واهتمام الآخرين.

○○ ينظر لرجاله كمصادر للقوة وأصول ثمينة وليس أعباء، وبالتالى على استعداد أن يضحى من أجل هذه الأصول والتى تتضمن الاستثمار فى التطوير وتوفير وقت للراحة وإستعادة النشاط وإتاحة الفرصة للمتفوق أن يتطور وفق معايير خاصة به.

○○ يقوم بمخاطرات محسوبة حيث المكسب الواضح والخبرة القوية وخسائر يمكن التحكم فيها وسمعة الشركة لا مساس لها وتحكم فى المتغيرات كلها، ودعم من المستويات الأعلى وشعور بالتفاؤل تجاه احتمالات النجاح.

○○ يمتلك قدرة رائعة فى التواصل مع الناس والتعامل مع الآخرين من خلال القدرة على القراءة السليمة والكتابة المعبرة والحديث المؤثر والاستماع الفعال.

○○ يعطى من يريد خدمته اهتمامه الأساسى فإذا كان العميل فهو يعتبره كمصير حياته لذا فهو يتعامل معه بأسلوب مهذب ويستجيب له بسرعة ويعطيه ما يطلب بدقة وجودة وثقة وانسجام.

○○ يحيا حياة كاملة العمل فيها جزء منها، فهو يستمتع بحياته الأسرية وهواياته، ويعطى عمله القدر المناسب من الأهمية فلا يطغى على بقية حياته، وكذلك الجزء الخارج عن العمل لا يطغى على العمل فهو فى حالة توازن فى كل أموره فهو يستمتع بكل ما يعمل وما يلهو وما يحب، باختصار قادر على الحياة كلها وليس على جزء منها والآن انظر لنفسك وما تفعل وما لا تفعل وصحح أخطاءك.

○○○○○



إعـادة بنـاء المؤسســة بطريقة خاطئة

الكل يحلم ببناء جـديد للمـؤسـسـة، وفى أثناء الحلم يضع تصـوراته دون معوقات، وعندما يصحو من حلمه ليطبق ما رآه واستمتع به يجد العديد من المعوقات حتى يتمنى لو لم يكن خلد إلى نومه ونسى وقد بدأ يحلم، تحول الحلم إلى كابوس مزعج لماذا؟ لأنك تحاول إدارة البناء بكل عملياته وليس قيادته.

إنك تقوم بدورك كمدير لإعادة البناء فتقوم بالتخطيط والتنظيم وإدارة الموارد البشرية وخطوط المتابعة والجداول الزمنية وحل المشكلات اليومية والكثير والكثير من الأعمال التى تدخل فى صميم العمل الإدارى ويحقق أهدافا ونتائج سريعة، وهذا هو مكمن الخطأ، المطلوب منك أن تقود عملية إعادة البناء وليس إدارتها وحتى يتم ذلك



○○ إيجاد إحساس بعدم الرضا عن الوضع الراهن بالمؤسسة حتى ولو لم تكن هناك أزمات تعصف بها أو حتى كانت تحقق أرباحا معقولة، المهم اصرف عنهم إحساس الرضا عن الذات بما هو قائم حاليًا وأنه لابد من



الكفاح من أجل الجديد لصالح الجميع.

○○ بناء تحالفات قوية مع أفراد أقوياء لديهم الرغبة فى إعادة البناء. الأقوياء فقط هم الذين يصلحون لهذه المهمة حيث الثقة والعمل بروح الجماعة.

○○ وضع رؤية واضحة الاتجاه محفزة للناس تساعدهم على أداء وتنسيق أعمالهم، هذه الرؤية توضح أين تسير وفى أى اتجاه على الدرب تكون المؤسسة، اجعل الرؤية عن المستقبل التى تخاطب بها مصالح كل المستفيدين من المؤسسة واضحة بما يكفى لإرشاد من يتخذ قراراً.

○○ القيام بتوصيل هذه الرؤية للآخرين ببساطة وبلغة حوار معبرة مستخدماً فيها كل أساليب العرض الممتعة، كرر ما تقوله بأساليب مختلفة حتى لا ينسى ذلك الرجال، وكن قدوة لهم فيما تقوله ولا تكذب ولا تعدهم بوعود لن تحققها.

○○ تمكين عدد من الناس من تجربة ما تقوله عن إعادة البناء فهى المحاولة الأولى، فإن نجحت بدأ الباقى فى تتبع الأوائل وإن فشلت حدثت انتكاسة، وحتى لا تحدث فوض الصلاحيات والمسئوليات معا ودرب الناس فنيًا ووفر لهم الموارد التى يحتاجون لها، فإذا ما نجحت التجربة كافئ الناجحين وبرهن بذلك على نجاح محاولة إعادة البناء.

○○ وسع نطاق ما قمت به وعممه على الجميع وإذا ما وجدت جيوبا للمقاومة وهذا طبيعى فأنصار القديم مازالوا يحتلون مواقعهم.. اضغط عليهم لكى يكونوا معك ولا تحاول التخلص منهم فبإمكانهم أن يقضوا

على بنائك اللين فى لحظات، انصح لهم، أقنعهم بما حققته من انتصارات، لا تسترح حتى يلعب الجميع معك فى إعادة البناء الجديد.

○○ رسخ مفهوم إعادة البناء الجديد فى قلب وعقل كل فرد واصبر عليهم، قدم محفزات لمن ينضم معك ويقدم لك الجديد فيما تفعله، كافئ من بدأ معك على الدرب، أنجز كل برامجك لإعادة البناء.

○○ كن ذا قناعة بأن الإصرار على إعادة البناء هو المدخل الوحيد للنجاح.

○○○○○



وضع أهداف غير صحيحة
(ضعيفة جداً أو قوية لا تتحقق)

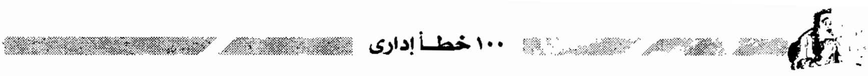
مسئوليتك هى وضع الأهداف السليمة التى يُرجى الوصول إليها وتحقيقها بالجهد الجماعى لكل العاملين معا، هذه الأهداف هى المرشد والمنار لك وللمؤسسة.

فإذا كنت وضعت أهدافًا ضعيفة جداً لا يستحق العمل على تحقيقها أو أهدافًا صعبة التحقيق أو المنال فهذا خطؤك أنت لا غيرك .

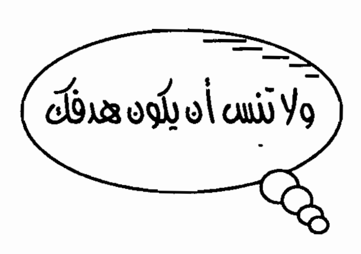


عد مرة أخرى وابدأ من جديد :

- حدد الغرض الأساسى الذى قامت من أجله المؤسسة.
- استطلع البيئة التى تعمل فيها المؤسسة.
- حدد الغرض المتاح أو المحتمل فى هذه البيئة.
- قيم الفرص المتاحة فى ضوء الإمكانيات المتوافرة للمؤسسة والمحددات المفروضة عليها.
- اختر الفرصة الأكثر احتمالاً فى ضوء المعايير الموضوعية والإمكانيات المتاحة والقيم الاجتماعية و . . .



– ترجم هذه الفرصة المختارة إلى أهداف .



– محدداً للنتائج المتوقعة .

– كميًا حتى يحكم قياس مدى فاعلية تنفيذه .

– له إطار زمنى .

– عمليًا ممكن التنفيذ فى ضوء مواردك المتاحة وظروف المؤسسة الداخلية والخارجية .

– يعبر عن النتيجة المستهدفة وليس عن كيفية بلوغها .

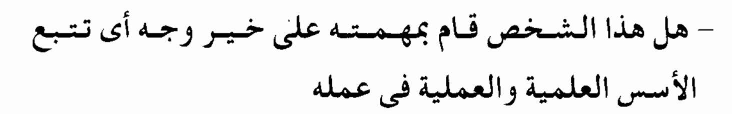
– يمثل تحديًا للمنفذين فلا هو واهن ضعيف يشعرهم بضآلة مهمتهم ، ولا معجزاً يصيبهم باليأس .

○○○○○

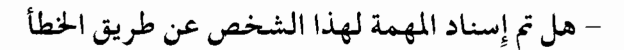


اتـخاذ قـرار إدارى غير سليم بنـاء على معلومات خاطئة من الغير

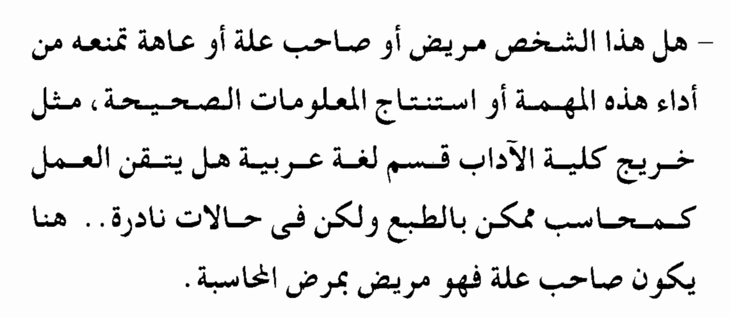
الكل يخطئ لا محالة، والكل يجتهد أن يستدرك خطأه ويصححه، فإذا اتخذت قراراً أو استراتيجية بناء على معلومات خاطئة أحضرها لك رجالك دون تعمد واضح للضرر بالمؤسسة فلا تغضب.. انظر للأمر من وجهة نظر أخرى:



- هل هذا الشخص قام بمهمته على خير وجه أى تتبع الأسس العلمية والعملية فى عمله



- هل تم إسناد المهمة لهذا الشخص عن طريق الخطأ



- هل هذا الشخص مريض أو صاحب علة أو عاهة تمنعه من أداء هذه المهمة أو استنتاج المعلومات الصحيحة، مثل خريج كلية الآداب قسم لغة عربية هل يتقن العمل كمحاسب ممكن بالطبع ولكن فى حالات نادرة.. هنا يكون صاحب علة فهو مريض بمرض المحاسبة.

- كل هذا دون تعمد فإن كان تعمد وتأكدت لا تستكمل الباقى، هنا تخلص منه فوراً بعد التحقيق معه



○○ لا تكن حساسًا أو جامدا أكثر من اللازم عند سماع نتيجة القرار الخاطئ.

○○ لا تدخل فى تفاصيل تافهة مع الشخص.

○○ لا تجعل أحداً من رجالك يوجهون لك ولهذا الرجل المخطئ لوما أو عتابا.

○○ لا تكن رقيقًا جداً أو عنيفًا جداً.

○○ إجلس مع الشخص وواجهه بما حدث وكيف يخرج من هذا الموقف وأنت والمؤسسة معد.

○○ أعد نظر فى وصف المهمة بالكامل ومشكلاتها.

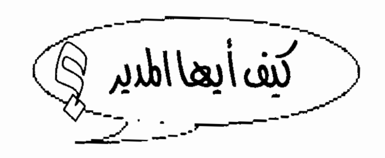
○○ ابدأ من جديد أنت وهو فى بحث كيفية جمع المعلومات اللازمة لتصحيح القرار الأول ثم اتخذ قرارك بحسم.



استخدام أسلوب «فرّق تسُدْ» بدلاً من أسلوب «لمّ الشّمْلِ»

بذلت جهداً فائقًا فى عملك حتى وصلت إلى خبرة ومهارة كبيرة فيه، وأصبحت الساعد الأيمن للمدير ولا أحد فى المؤسسة يتقن ما تتقن، وذات يوم جاء شخص ما جلس فى غرفة مكتبك يتلعثم ويضطرب وفى لحظة أصبح زميلا جديدا لك فى العمل وعليك - بناء على طلب مديرك - أن ترعاه وتحوطه بعنايتك فهو ثمرة خضراء مازالت فى حاجة إلى الكثير حتى تكبر، فإذا ما قام بأداء عمل قمت بتصويبه له حتى جاء مديرك ذات يوم وقال لك: ليس لك شأن به فأنت تريد أن تدمره فى كل عمل يقوم به، ومن هذه اللحظة هو الذى سيتولى شأنه. لا عليك ولا تحزن فالأمر مجرد تقدير لموقف من وجهتى نظر مختلفتين، ولكن الوضع الجديد أصبح غريبًا نوعًا ما، قام المدير ببث روح المنافسة غير الشريفة بينكما على أمل إنتاج أكثر وكفاءة أعلى مستغلاً حبكما الشديد للعمل أنتما الاثنين، أصبحت المؤسسة لا تطاق؛ خلاف دائم، منافسة مستمرة باشتعال النيران تأكل جسد كل عمل تعملان به حتى طلبتما أن تنفصلا، كل يعمل بمفرده.

وعلى الفور اجتماع سريع للعمل معا فأنتم فريق عمل واحد ولابد من الحب والانسجام وأن يكمل بعضكما البعض معا!



النتيـجة النهـائيـة لأى عـمل مشـترك هى عـمل فاسـد ناقص مشوه غيـر مكتمل تحوطه الكراهيـة والبغض، وفى نفس الوقت نقص التـعـاون بينكمـا لن يُصلح المؤسسة فهل نستغنى عن كل منكما .

- قم بتصفية النفوس بين كلا الطرفين وأخبرهما أنك أخطأت فى طريقة التعاون المفروض بينكما .
- وضح لهما ما ذكره القرآن والسنة النبوية الشريفة من التعاون والعمل الجماعى .
- لا تستعجل العمل فى فريق بينهما حتى لا يُظن أنك تلعب بهما مرة أخرى وبالقرآن والسنة .
- تحدث فى هدوء عن المشكلات الناتجة عن عدم التعاون معاً .
- علم الطرفين كيف يمكن أن يحدث التعاون فربما لا يعرفون هذا، فالتعاون ولم الشمل ليس أسلوبا للتفكير على وجه الدقة ولكنه مهارة وكأى مهارة، أخرى لابد أن يكتسب الفرد مهارة التعاون ولم الشمل ولابد أن يمارس الفرد التعاون على أرض الواقع .
- حدد بعض المهام البسيطة وأشركهما فيها ليتعاونا معا .

□□ اجعل نظام التحفيز والمكافآت على المنتج النهائى الدال على التعاون وليس كل فرد يؤدى الجزء الخاص به ثم يعطيه للآخر ليلصقه بالمنتج فيبدو كأنه ملصق، وكل فرد فى واد خاص به.

لذا كافىء التعاون، كرم من استطاع أن يلم شمل الآخر ويداوى جروح الماضى.

□□ لا تسند عملاً لهما ينطوى على منافسة مطلقًا، فالنار سوف تلحق الضرر البالغ بالمؤسسة ولن تهدأ أبداً.

○○○○○



النزول إلى مستوى منخفض في الحوار

الكل يتعامل مع مستويات مختلفة، منهم صاحب الحوار العالى ومنهم من يتعامل بمستوى حوارى منحط بذئ قد يدفعنا للحصول على ما نريد إلى النزول إلى مستواه فى التعامل.

وهذا خطأ شنيع فإذا ما نزلت لهذا المستوى فسوف يتفوق هو عليك لأنه أمهر منك بهذا الأسلوب وستجد نفسك تخسر الكثير: نفسك أولاً ثم مكاسب كنت تنوى الحصول عليها وفقدتها، وأيضًا احترام هذا الشخص لك.

ولذا عليك بـ:

- عدم السماح لنفسك بالنزول تمامًا إلى هذه الدرجة من الحوار.
- لا تتبادل اتهامات أو كلمات ليس لها علاقة بموضوع الحديث.
- تعامل دائمًا بمحددات هى: **خطط العمل، البرامج الزمنية، الأهداف المطلوبة، المستهدفات، الأمور التى تحققت بالفعل، الأسباب، النتائج**.. وهكذا.
- إذا وجدت رجلاً من رجالك فى موقف سيىء يكذب مثلاً، لا تقل له:

يا كاذب أبداً حتى ولو كان لديك الدليل على ذلك فهو لن يعترف بكذبه وإن اعترف قطعت جسر الاحترام بينكما وهذا ليس فى صالحك.

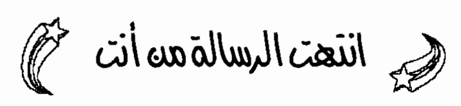
- ❑❑ ركز على حل المشكلات لا على البحث عن الأخطاء.
- ❑❑ عليك بالبيانات وليس بالتخمين والقيل والقال.
- ❑❑ لا تتسرع بإلقاء اللوم على الأفراد ولا تخشى من المواجهة فقد يتحول صاحب الحوار البذىء من فرد عادى إلى شخص عظيم صاحب سطوة ورجال من حوله بسبب ترددك فى مواجهته وخوفك منه.
- ❑❑ لا تنس عصا المعز وسلطته.
- ❑❑ المسلم ليس بسباب ولا فحاش فى القول فالزم حسن الخلق وكن قدوة لغيرك.

ooooo



عدم تحمل الرأى الآخر

أنت: لا أرضى برأى يخالف رأيى، فرأيى دائمًا صواب فهذا تخصصى وأنا أدرى الناس به، أشعر بغضب وضيق عندما أسمع رأيا مخالفا لى خاصة إذا كان الرأى خطأ وغبيا، ولذا أبدأ بمقاطعة المخالف لى أثناء الحديث وأنفعل عليه وأعارضه على طول الخط كما أننى لا أعدم الوسيلة فى الجدال والنظر إلى سلبيات الموضوع دون إيجابياته ولا أعترف بخطئى أبدا.





أنت معجب برأيك ولم تتعود على سماع رأى يخالفك، ودائمًا تظن ظنًا سيئا بصاحب الرأى المخالف وتخاف على المؤسسة من هذا الرأى بدافع حبك لها ولكنك تجهل آداب الخلاف وتحب الجدل وتطرح رأيك بأسلوب خاطئ ولديك اعتقاد جازم بأن ما لديك هو الصواب - وذلك نابع بالطبع من دراسات وإحصائيات وخبرات متراكمة ولكن مطلوب منك:

- التعود على الحلم والرفق فى الأمور .
- العرض الجيد والواضح لرأيك.

أدب نفسك على أدب الخلاف وتأصيله داخلك، فليس كل خلاف مذمومًا فما كان بقصد الارتقاء بالعمل والمؤسسة محمود، وما قصد منه الانتقام الشخصى والخلاف من أجل الخلاف والجدال فهو مذموم وضاربك وبالمؤسسة التى تحبها وتتفانى فى أداء العمل بها.

- التعويد على إفساح المجال للنقاش والاستماع الجيد لجميع وجهات النظر.
- تأكد من أن الرأى الآخر لن ينقص من قدرك وقيمتك .
- التأكد من أن هناك احتمالات عديدة لتعدد الصواب.

ooooo



الشعور بالذنب نتيجة قبول أمر يجب رفضه

غالبًا ما يقبل الفرد أعمالا أو أشياء يقوم بها كان من المفروض أن يقول لمن يقدمها له «**لا**» لن أنفذها مادام لديه الأسباب، وبعد أن يقبلها يشعر بالذنب والغضب والإحباط وقلة الحيلة، فلماذا إذن قبلت الأمر، لأنك ببساطة:

- تخشى أن يفهم الآخرون أنك ترفض مساعدتهم.
- تحب دائمًا أن تكون محبوبًا من الناس وتخشى أن يكرهوك إن رفضت ما يطلبون .
- تشعر وتسعد بأهميتك عندما يطلب منك الناس شيئًا ما.
- لا تستطيع مقاومة طلب شخص يقول لك: أنت الوحيد القادر على أداء هذا الأمر.
- الناس يستطيعون استغلالك فأنت صيد ثمين لأى شخص.



- انظر أولاً إلى المقدم لك وراجع أولوياتك.



- حدد هل أنت أفضل شخص لأداء هذه المهمة أم شخص آخر.

- رد على الطالب برفض قاطع وجاد دونما اهتزاز ولا تنس أن تشكره على ثقته فيك بأن لجأ إليك.

- اقترح بدائل أخرى لإنهاء المهمة عن غير طريقك أنت، فالطالب لها يهتم بها أكثر من مؤديها.

- رفضك لابد ألا يحرج الطرف الآخر، حافظ دائمًا على علاقات متوازنة مع الجميع.

- كن أنت قاضى نفسك فلا تتقيد بآراء الناس واتخذ قرارك بنفسك وهيىء نفسك على الاقتناع به.

- لا تشغل نفسك كثيراً بمراعاة شعور وإحساس آخرين لا إحساس لهم ولا تندم فلن يؤذيهم أن ترفض ما طلبوه منك فببساطة سيذهبون إلى شخص آخر يرتكنون إليه للقيام لهم بهذه المهمة.

- لا تجرح المشاعر، كن دبلوماسيًا سفيراً حتى عند رفضك للأمر.

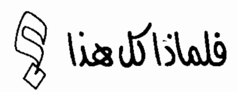
- تعود على أن تقول « لا » لمن يضيع وقتك ولا يراعى أولوياتك.

ooooo

١٠

افترض أنك عرفت بالتحديد وجهة النظر الأخرى

لماذا العجلة والتسرع فى الحكم على وجهة نظر من شخص ما أمامك، فإذا ما كانت وجهة نظرك صحيحة لا بأس، ولكن إذا كانت خاطئة فكل واحد منكما يسير فى طريق مختلف ويظن أن الثانى معه على نفس الطريق فإذا أفاق فجأة ولم يجدك أو لم تجده معك انقلبت الموازين وصار الإتفاق نفورا والصداقة عداء والأبيض أسود.



بدايـة:

- لا تفترض أبداً أنك والطرف الاخر تتحدثان نفس الشىء، أو أن ما يقصده من إشارات ومعان هى ما فسرته أنت بالتحديد.
- انظر إلى العالم الخاص بهذا الشخص ومهنته فهذا هو ما يجعل له تصوراته وخيالاته ورموزه فى التعامل والتى تختلف بكل تأكيد عن حياتك وعالمك.
- لا تركن إلى تفسير ما يعنيه من كلمات من وجهة نظرك فكثير من

الكلمات تعنى عدة معان فى وقت واحد، فانظر مثلاً إلى كلمة «بيئة» أليست تعنى ما تحويه من عالم خاص بالملوثات السمعية والبصرية والدخان والأوزون و...

أليست هذه الكلمة تستخدم فى الحياة العملية وعالم الرموز والإشارات إلى الأشخاص دون المستوى فى الملبس والمأكل والسلوك السيىء و..

- انظر للأحداث كما يقولها من أمامك وليس كما تحب أن تراه أنت.

- عالج الرموز والإشارات بناء على من قالها أو من أوحى بها لك وليس بما تحب أن تعالجها أنت أو بما تفهمها أنت.

- اعتذر بسرعة إن وجدت أن وجهة نظر من أمامك تختلف عما تصورته، وابدأ من جديد بعدم التسرع والتعجل فى وضع تحديد لوجهة النظر.

- لن تفهم ما يعنيه الطرف الآخر من وجهات نظر إلا إذا تنبهت جيداً لكل ما يقوله وتفاعلت معه فاستمع جيداً وأنصت لكل ما يقوله حتى لا تسبب لنفسك وله حرجًا أنت فى منأى عنه.

ooooo



قبول أخطاء من شخص لأنك لا تريد أن تؤذى مشاعره

إنه شخص ممتاز دائمًا فى عمله، طوال فترة خدمته معى لم يقدم إلا القليل جداً والنادر من الأخطاء، ولكن الآن تغير طبعه وتبدل، أصبح يخطئ أخطاء جسيمة ولولا أنى خلفه أتابعه فى عمله لكنا خسرنا الكثير، المشكلة أنه حساس للغاية فإن وجهت له ملاحظة عن سوء عمله قد نخسر كل جهوده وقد يصاب بحالة إحباط وربما تصل إلى اكتئاب.

الأمر أكثر خطورة من هذا الشخص فمكمن الخطورة يكمن فى باقى الأشخاص فسوف ينظرون لك على أنك:

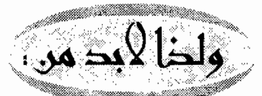
- **تغطى على فشل أحد رجالك حتى ولو كان زميلاً لهم.**
- **غير أمين فى التعامل مع الرجال على قدم المساواة، وغير عادل.**



وأنت هنا سوف تجد نفسك تواجه:

- صعوبة فى الاستغناء عن خدمات أى شخص تراه غير صالح للوظيفة بعد ذلك.
- فقدان احترام رجالك.

- تساهل وإهمال باقى الرجال.



□□ مواجهة المخطئ بإهماله.

□□ عند المواجـهـة استند إلى الأدلة والمستندات: أخطأت فى كـذا يوم كـذا والدليل.....

□□ حـاول أن تكون توجيـهـاتك بناءة، ركـز على الخطأ وليس على طبيـعـة الشخص.

□□ استمع للمخطئ واصبر عليه وتفهم وجهة نظره ولكن مصلحة العمل ذات أولوية .

□□ ضع برنامج عمل جديدا له يبدأ من خلاله فى استعادة مستواه مرة أخرى مثل برامج اللياقة البدنية للاعبين المصابين، وستجد أنه يخشى أن يبدأ فى الرجوع لمستواه القديم لأنه يخشى الالتحام وفاقد الثقة بنفسه، اصبر عليه .

□□ لا تلجأ للتهديد والوعيد.

□□ استعن بنماذج مشابهة لحالته استطاعت النجاح والعبور من أزمتها.

□□ إن أدركت فشلك استغن عن هذا الشخص فى عمله معك ولا تندم أو تبدى أسفًا أو تجلد نفسك لأنك رفته.

□□ لا تخسره حتى بعد أن تستغنى عنه فقط وجهه نحو وجهة وشركة أخرى واطمئن عليه.

١٢

الخوف من الفشل فى خلق انطباع أولى إيجابى لدى الآخرين

الانطباعات الأولى تدوم ولا تنسى

الخلاصة فى ثلاثة حروف هى « أنت » فإذا كنت تعتقد أنك شخص خجول أو ضعيف وقليل الحيلة وجبان وتافه فهذا هو الانطباع الذى ستتركه لدى الآخرين.. أما إذا نظرت فى نفسك نظرة إيجابية فستنعكس نظرة الناس عليك من هذه النظرة وسينظر الناس إلى الجانب الإيجابى فى شخصيتك.



الانطباع يحدث قبل أن تشعر به، عندما تتقابل مع شخص آخر فهناك عملية داخلية تحدث فى عقلك حيث يتبلور لديك فى الحال آراء داخلية غير معلنة عن نوعية الشخص الذى تقابله وقيمه والأهداف التى تحركه وهلم جرا، وهذه الآراء تكون متعمقة فى اللاوعى بما قد يؤدى إلى عدم شعورك بها، وبهذه الطريقة يتحكم الانطباع فى مشاعرك وسلوكك تجاه الآخرين، حتى ولو حدث ما لم تحمد عقباه من شخص ترك لديك انطباعا أوليا جيدا ستجد جزءا تحركه الذاكرة



الشعورية لا شعوريًا.. وهى التى يتعمق فيها الانطباع بأن هذا الشخص جيد وتبدأ فى التماس الأعذار له

ولذا لابد من:

- أكد لنفسك أنه لن تسنح لك فرصة ثانية مع هذا الشخص لتعطيه انطباعًا أوليًا جيداً.
- تعامل بثقة مع الآخرين وستجد منهم الثقة فيك، أما إذا تعاملت معهم بضعف ودون شخصية فلن تجد منهم احتراماً.
- لا تحاول أن تبدو شخصًا غير نفسك ويتم ذلك عن طريق غربلة قيمك ومعتقداتك وسلوكياتك حتى تصل إلى أشياء عن نفسك تحترمها وجد فيها الآخرون ما يجذبهم، فلا تجد الرغبة فى تقليد الآخرين.
- حدد شخصيتك الحقيقية وأعطها الفرصة للظهور، حدد نقاط القوة والضعف بك.
- تكلم عن نفسك من منظور ما يريده الآخرون فهم يستمعون إلى أنفسهم أكثر مما يستمعون إليك أو إلى شخص آخر، وذلك لأن أفعال الناس أساسها المصالح الشخصية فإن لم يرتبط ما تقوله بمصالح الآخرين فلن يستمع الآخرون لما تقوله.
- اعرف الدوافع التى تحرك جميع الأفراد على الدوام سواء مجتمعة أو كل على حدة فالناس تريد دائماً

- **الرغبة فى التملك**
- **الشعور بالاعتزاز الشخصى**
- **الرغبة فى محبة الآخرين**
- **الوصول إلى الفوز المستمر**
- **الرغبة فى الحصول على أكثر من النصيب العادل لها.**
- **الرغبة الشديدة فى تحكم الشخص فى حياته.**
- **الرغبة فى السلطة.**
- **الخصوصية**
- **الرغبة فى شعور الشخص بأهميته.**
- **الرغبة فى الإحساس بالأمان.**

- استمع للناس بطريقة جيدة وانقل للغير إحساسك بأن تستمع له بمنتهى القوة، ركز على التواصل معه بنظرات عينيك وأظهر على وجهك علامات التركيز.
- اجعل تركيزك على ما يقوله الفرد وليس على التفكير فى الرد على ما يقول.
- لا تنس مظهرك فهو يخبر الناس من نحن وأين نقف وما هى نظرتنا لأنفسنا.
- عش فى أفكار الآخرين وشاهد ما يحبون ولكن كنت أنت ومفاهيمك، فقط توصل إلى صياغة كلام يتفق مع حاجاتك وحاجات الآخرين.

 OOOOO





إقناع نفسك بأن نجاحك فى الماضى يضمن لك نجاحك فى المستقبل

من العادات السيئة لدى الكثير من الشعوب والأفراد التغنى بأمجاد الماضى حتى ولو كان هذا المجد تحقق من خلال الظلم أو الطغيان، نحن أبناء القياصرة، الأكاسرة، أحفاد البكوات والباشوات، أصحاب حضارات فرعونية عريقة.... هذا ليس إنتقاصاً من شخصية الآباء ونجاحاتهم ولكن المهم ماذا سيفعل بك ما تقول إذا ما لم تصبح أنت ناجحاً مثلهم تماماً فى تميزهم وتفردهم بما نجحوا هم فيه. فالمستقبل الناجح لن يتحقق إلا بقدر المجهود الذى تبذله لصنع هذا النجاح.



- التأكيد لنفسك على أن نجاح الماضى ليس ضماناً لنجاحك فى المستقبل.

- تحمل المسئولية الكاملة واهتم بعملك وشخصيتك لتضمن هذا النجاح المستمر.

- إذا أخطأت لا تلق اللوم على غيرك ولا تحملهم نتيجة أخطائك.

- استفد من أخطائك بالإعداد الجيد لتغيرات وتحديات المستقبل وخذ مما يحدث لك عبرة فى مواصلة النجاح والتقدم، فقط اعرف كيف يمكنك أن تصير

قوياً بعد هذا الخطأ.

- اعتدل فى كل شىء وتوسط فخير الأمور الوسط فلا تنس نفسك فى زحمة حياتك وعملك ولا تهمل أسرتك، فنجاحك فى العمل وحده غير كاف هناك أنت، وأسرتك ومن تعول، وازن بين أمورك الحياتية كلها فهى دافع للنجاح واصبر على المكاره التى تواجهها دائماً.

- ضع تصـورا إيجـابيـا - وليس أحـلام يقظة - للأهداف التى ترغب فى تحقيقها ثم ابدأ فى تنفيذها.

- المثابرة، لا شىء يعدل المثابرة فى تحقيق الأهداف حتى ولو كانت العبقرية، فلا تيأس إذا فشلت فى البداية أو عجزت عن تحقيق هدف ما فلا تتخل عن طموحك ولا عن أهدافك.

- إذا كللت وتعبت وأدركك الإجـهـاد لا تجـعل هذا يبـعـدك عن الهـدف، فالنجاح له مذاق لا يشعر به سوى الناجحين فقط وإذا أدركته لن تتنازل عنه.

- كن مرناً وتغير وواكب العصر ولا تتوقف عن النظر للأمام واغتنام الفرصة الناجحة التى تدفعك للأمام.

- كن نفسك وانس التغنى بأمجاد قديمة أصبحت غير صالحة فى عالم يرى الناس أنفسهم للنجاح فى صنع نجاحات مستقبلهم.

○○○○○





عدم إقناع الآخرين بأفكارك

طالما أحس بخذلان عندما أعرض أفكارى، فإن لم تقابل بالسخرية تقابل على الأقل بالرفض، أحيانًا كثيرة ما يأخذها غيرى ويضيفون عليها القليل ويعرضونها فينالون كل الرضا والتقدير أما أنا فلا..

إن قدرتك على جعل الغير يـ نون بما تقول أو يتحمسون له لابد أن تكون سمة من سماتك.. فقط:

- اعرض فكرتك وكأنها فى صورة مبدئية على الآخرين من أجل تنقيحها وتهذيبها فسوف تحصل فى معظم الأحيان على ولاء شديد فى وقت وجيز نظراً للطريقة الجديدة التى اتبعتها فأنت هنا أشبعت رغبة أصيلة لدى البشر وهى الإحساس بالمكانة والاحترام وتحقيق الذات.
- خذ باقتراحاتهم مأخذ التنفيذ فهى أولاً فرصة لتستمع لأكثر من رأى يعدل لفكرتك قبل أن تتاح له الفرصة ليهاجمها، فإذا ما قمت بتنفيذ ما اقترحوه وعرضت الفكرة بصورة عامة أمام ملإ من الناس، ومن عدل فى فكرتك منهم، كان أول المدافعين عنك وكأنها فى حالة رفضها هجوم شخصى عليه وسوف يغنيك هو عن هم الدفاع عن جديد الفكرة من عدمها.

- لا تنس أن توجـه الشكـر لكل من سـاهـم مـعك فى تعـديل الفكـرة حـتى خروجها بشكلها النهائى.
- إذا ما كنت تعرض أفكارك على رجالك دعـهم يدخلون تعديلات طفيفة على الفكرة مادمت مقتنعا أن جوهر الفكرة كما هو ودعهم يفتخرون بذلك.
- كافئ من ينفذ أفكارك ماديًا ومعنويًا.
- عند عرضك لفكرة واحدة احشر معها ثلاثا أو اثنتين من الأفكار الأخرى مع الإعداد المسبق لرفض الباقى عدا الفكرة الأصلية، نفذ ذلك بدقة وليس بسذاجة حتى لا يتم التشكيك فى الأمر، وبالطبع أضف إلى الأفكار المرفوضة مقدماً بعض الأخطاء المعقولة حتى يكتشفوها فيستقر بهم الرأى غالبًا على الفكرة الأقوى التى تحبذها بوصفها أفضل البدائل المتاحة.
- أطلق عبارات خفيفة وعناوين ذات إيقاع موسيقى جذاب أو شعارات يسهل إطلاقها على فكرتك باختصار.. وليكن فى قرارة ذهنك أن توصلك إلى اسم جذاب ومختصر لتلخيص الفكرة الرئيسية للآخرين يساعدك على قطع شوط طويل نحو كسبك التأييد لأفكارك.

ooooo



عدم التفكير فى النتـائج النهائيـة

لماذا تقرأ الآن فى هذا الكتاب ؟

لأن لديك هدفا نهائيًا تريد الوصول إليه

لماذا أنت تعمل فى هذه المؤسسة ؟

لتصل إلى درجة معينة فيها؛ رئيسًا لها، ممتلكًا لعدد أكبر من أسهمها.

لماذا تجهد نفسك فى هذه الصفقة حتى تحصل عليها ؟

للنظر وللتفكير فى النتائج النهائية لابد من تحديد المدخلات والمخر[illegible]ت حتى تصل للفرق بينها والجهد الذى سوف تبذله لترى أثر ما أدخلته وبذلته.. أى أن رحلة عملك كم تساوى؟ قرارك الذى اتخذته كم يكلفك؟ استثمارك فى تدريب رجالك بشكل دائم كم ستستفيد منه أنت وهم والمؤسسة؟

- الناجح هو الذى يتعامل مع المؤسسة على أنها ملك له، أموالها خاصة به وهو أمين عليها.

- الناجح هو الذى يشجع رجاله على أن يفكروا بأن يقيموا نجاحاتهم على أساس النتائج النهائية التى يحققونها.

– الناجح فقط هو الذى يرى أن النتائج النهائية الإيجابية أمر لابد منه لبقاء المؤسسة على المدى البعيد .

– الناجح فقط هو الذى يركز على أساسيات الوصول إلى نتائج إيجابية وبشكل صحيح دائماً .

– النتائج النهائية مقياس لتقييم حجم النجاح الحقيقى فإذا لم تضع هذه النتائج فى اعتبارك ربما تفقد سيطرتك على الأمور وتتحول النتائج النهائية الإيجابية إلى نهاية حزينة خاسرة لكل الأطراف .

○○○○○



عدم معرفة أسباب الفشل في مهمة ما

ليس هناك شخص أو مؤسسة بمعزل عن الفشل، الكل معرض لذلك وتنتابه نوبات من الأزمات والتدهور فى أعماله، المهم من ينتفض من كبوته لتحقيق نجاح أكبر وتميز أعظم.



فإذا ما فتشت في ذاكرتك ووجدت أنك:

- اتخذت قراراً خاطئًا.
- لم تلحظ مؤشرات بداية الفشل ولم تقم بتحليلها.
- لم تكن إداريا محترفا ولم تَسْعَ نحو تعلم الاحتراف الإدارى والتدريب عليه.
- لا توجد لديك سياسة إدارية واضحة المعالم.
- لم تتكيف مع الأوضاع المتغيرة التى تواجه المؤسسة داخليًا وخارجيًا سواء فى التكنولوجيا والاقتصاد والسياسة والبيئة.
- لم يكن لديك تخطيط استراتيجى ولا حالى ولا خطة ولا أى شىء من هذا القبيل.
- لم تنتهج نظم إشراف مناسبة.



- لم تتبع سبل متابعة ورقابة ملائمة.
- لم تلحظ قصور إدارة مهمة فى نشاط مؤسستك فغرقت وأغرقت معها المؤسسة مثل إدارة التسويق فى شركة تجارية تخصصها البيع.
- انشغلت بنتائج قصيرة المدى على حساب الفاعلية طويلة المدى.
- فشلت وعجزت عن تكوين فريق عمل ناجح لإنجاح أعمال المؤسسة.
- زادت درجة المظاهر والإنفاق الباهظ بدون داع ولا يؤتى ثمارا له فى العمل.
- بالغت فى التوسع فى نمو المؤسسة بدون دراسة جدوى للأمر.
- سلبى وغير إيجابى فى أمور كثيرة.
- .... إلى غير فى ذاكرتك.

إذا ما وجدت أحداً من هذه الأمور فقد عرفت سبب الفشل فاسع نحو التخلص منه لتنجح فى حل مشكلتك.

أما إذا لم تجد أنك لم تخطئ أبداً وأن كل الظروف دائماً ضدك، وأنك تسعى وحدك ضد التيار وليس أحد خلفك، فلا يسعنا إلا قول «شكراً» فأنت لم تفشل فى مهمتك بعد.. فقط اذهب إلى طبيب نفسانى وأرجو أن تجعله ينجح فى مهمة علاجك مما أنت فيه، فإذا فشل اقرأ عليه ما بدأناه معك فى بداية هذه المشكلة.

ooooo





الانفعال والغضب والاندفاع مع أحد الأشخاص

هناك فارق بين من يتصنع الانفعال والغضب والاندفاع عند التعامل مع الناس وبين من يتم استفزازه بسهولة ومن جراء أى شىء. فالأول يملك نفسه ليستفيد من ذلك فى تعاملاته والثانى يمتلكه الانفعال والغضب والاندفاع فيلعب به كيفما يشاء ويلهو به حتى يصير أضحوكة بين الناس فى تفاعلاته البشرية بينهم.

مبدئيًا ليس من قوة الشخصية أن تنفعل أو تندفع فى مواجهة الآخرين بل على العكس هو ضعف وقلة حيلة منك وعجز، فأصحاب الشخصيات القوية لا يجبرون الآخرين على احترامهم من خلال انفعالاتهم وصوتهم المرتفع، ولكن من خلال الأداء القوى فى التعامل وطلب ما لدى الناس من حقوق هى لك.

- إذا ما أدركت موقفًا عليك بالانفعال فيه أو الغضب كأن فشلت فى عرض وجهة نظرك للناس ولم يعطوك الفرصة للكلام ستجد نفسك أمام ثلاثة تصرفات عليك أن تسلك واحداً منها وهى: إما أن تخضع وتذعن وهو ما يجعلك حبيس نفسك وصمتك، والثانى أن تكون عدوانيا، وتغضب بشدة وتهاجم من منعك حتى تستطيع أن تعرض أفكارك، والثالث أن تؤكد على ذاتك ورغباتك وتنال ما تريد بدون انفعال أو خلافه وهذا ما نريد، أن تؤكد على رغباتك وهنا فى هذه الحالة هو الحديث إلى الناس عن وجهة نظرك.

– الدخول فى صدام مع الآخرين إذا استخفوا بك لن ينفعك ولكن التأكيد على حقك فى الوصول إلى ما تريد يضمن لك حقك بنسبة أكبر من الغضب والانفعال والاندفاع.

– هيىء نفسك لأن تؤكد على ذاتك بدلاً من أن تعتدى على الآخرين أو تخضع وتستكين. فبالتأكيد على حقك ورغباتك لن تعمل فقط على تغيير سلوك الآخرين بل إنك ستبنى فى الوقت نفسه علاقات أقوى وأمتن وأكثر تعاوناً مع الآخرين.

– لا تغضب ولا تندفع فى غضبك فهو سلاح خبيث جداً يقلل من قيمة صاحبه وضحيته ويسلب كلاً منهما قوته الشخصية خاصة إذا ما قلل من شأن الآخرين أو دخل فى مقارنة غير مقبولة أو تهكم وسخر من الغير.

– ركز على الحدث وليس على الشخص بغض النظر عمن قام بالحدث ووضح للشخص أنك لست غاضباً منه ولكنك غاضب مما قاله أو قام به.

– الانفعال والغضب والاندفاع نار تحرق كل من حولها؛ الضحية الذى أشعل الفتيلِ والمكان ومن أمامه، والبعد عنهم يضمن عدم الاحتراق بهم فَانْجُ بنفسك ومن معك – حتى ولو أغضبوك – من هذه النار وتمسك بما تريد بدونهم لتصل إلى هدفك.

○○○○○





الحديث عن أسرار شخصية لأحد الأشخاص للغير من الناس

« غالبًا ما تترك زوجتى المنزل وتذهب بالأولاد إلى منزل والدها ولفترة زمنية طويلة »

« لم أستطع خلال الفترة الزمنية الطويلة السابقة أن أتغلب على سوء تصرفات زوجى فهو دائم الغضب وسريع الانفعال وأهرب من أمامه دائمًا وأختبئ حتى لا يطول وجهى فيضربنى » .

« أصبح ولدى الجامعى مدمنا للحبوب المخدرة واستطعت أنا وأمه أن نخفى هذا السر عن كل أقاربنا وقمنا بعدة محاولات لعلاجه فى المستشفيات ولكنه كان يهرب ولا يستكمل مرحلة العلاج ولا أعرف ماذا أفعل الآن، فقد وصل الأمر لمرحلة خطيرة، فعندما أنام لابد أن أغلق علىّ وعليه الباب بأكثر من وسيلة إغلاق » .

« والدى مرض مرضا مزمنا نتيجة إدمانه السابق للتدخين، فيتعرض لأزمات عنيفة خاصة ليلاً مما يستلزم منى أن أكون بجواره دائمًا، فإذا ما احتاج أن أنقله للمستشفى أكون دائمًا على استعداد لذلك، ولاشك أن هذا يستقطع جزءا كبيرا جداً من دخلى الشهرى حتى أننى بالكاد أستكمل باقى الشهر وعلى الكفاف » .

وكثير من هذه الأسرار الشخصية التى نجد فيها راحة لنفوسنا أن نتحدث فيها إلى أحد الأشخاص الذين نطمئن إليهم لنفرغ شحنة من شحنات الهم والنكد الذى نشعر به فنستطيع عندها أن نستكمل حياتنا وإن كانت على مضض.

ولكنك لم تجد بأساً أن تتحدث بهذه الأسرار إلى بعض الناس وعرف بذلك من أسرَّ إليك بهذا الحديث فهو قد ذكر لك أسراره الشخصية لأنه يثق بك وبحسن تقديرك للأمور وكان ينتظر منك ألا تذيع على الملإ تفاصيل حياته الشخصية بدون إذن، لقد خنت الرجل وثقته بك..

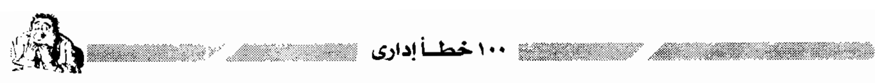
حتى لو كنت فعلت هذا بحسن نية



الاعتذار السريع والأسف لأنك أضعت ثقة هذا الشخص بك وأنك قد أسأت تقدير الموقف ولم تكن تحاول أن تجرح مشاعره، اطلب منه أن يغفر لك خطأك وعده بأنك لن تكشف أى تفاصيل عن حياته الشخصية مرة أخرى.

○○ عندما يُسر لك أحد سراً أفضل قاعدة لك هى أن تفترض أن الذى أخبرك بشئونه الخاصة ينتظر منك ألا تكشفها على الملإ وذلك مهما كانت هذه المعلومات، وحتى إذا لم يصرح هو لك بذلك .

○○ إذا ما وجدت أنك إن تكلمت مع أحد فى هذه المشكلة فسوف تجد حلاً لها أخبر صاحب المشكلة أولاً وعلى وجه الدقة وبالتحديد بما تود أن تكشفه وبالأفراد الذين ستخبرهم بذلك، فإن قبل فقد أحسنت وإن رفض ستحتفظ بثقته بهذا الشكل، وكذلك ستحتفظ بأخلاقياتك ونزاهتك.



○○ لا تقنع نفسك أن الحديث عن أسرار الناس بدون علمهم لأحد أمر صحيح وليس بخطأ.

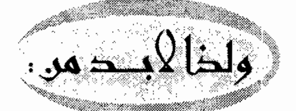
○○ اعرض على الشخص المتحدث دعمك ومساعدتك له فى حالة مناسبتها لحالته، فإن رفض فلا تشعر بالإهانة فتنتقم منه فهو هنا واقع تحت تأثير مشكلاته والتى تجعله عصبياً وغير متزن.

○○○○○



العمل بمعزل عن الباقين

عـملك لا يعتمـد عليك وحـدك لأدائه والانتهـاء منه، بل هو غالبا ما يعتمـد على معلومـات وبيـانات ومنتجـات يقـدمهـا لك الغيـر - والغيـر هنا قد يكون مسـاعـدا لك أو زميـلا أو رئيسـا أو مـؤسسـة أخـرى غيـر مؤسسـتك - وبالتـالى فالعلاقات مع هذا الغير - أيًا كان نوعيته وطبيعته - لا غنى عنها فإذا ما فشلت فى إقـامـة عـلاقـات مـتوازنة مع الجـمـيع فـاضـمن الخـروج من عـملك ووظيـفـتك ومؤسستك بأسرع مما تتصور



○○ غيِّر وجهة نظرك فى العمل المنفرد وأقنع نفسك بأهمية تضافر الجهود معا للنجاح المشترك.

○○ ضع أهدافا وتوقعـات واضـحـة للعـمل المشـتـرك مع الغيـر عن طريق توضيح ما تريد تحقيقه ومن سيقوم بكل مرحلة من مراحل العمل حتى يتحقق الهدف المراد.

○○ ارسم خطًا زمنيا للمراحل المختلفة بحيث يمكنك متابعة إتمام المهام فى المواعيد المتفق عليها، فإذا ما وجدت تقصيرا فى موعد ما عرفت من أين،



ومتى جاء الخلل، فاستطعت الوصول إليه فى الوقت المناسب.

○○ راجع العمل باستمرار حتى تتعرف على المشكلات الموجودة فى وقت مبكر وتتفاداها.

○○ اشكر من ساعدك فى عملك فإسهاماته كان لها أكبر الأثر فى نجاح العمل ككل.

○○ قوِّ علاقاتك وروابطك مع الغير عندما ينتهى العمل أو المهمة التى جمعتكم معا وذلك حتى لا تتقوقع على نفسك من جديد، اجعل المهمة السابقة بداية ونقطة انطلاق تربطك بالغير.

○○ انتهز الفرصة القادمة لتنضم إلى الغير مرة أخرى، وأشرك معك ومعهم عددا آخر وجديدا عليكم حتى تزداد شبكة علاقاتك قوة وترابطا، وعليه تزداد درجة قوتك فى مواجهة أية تهديدات جديدة قد تواجهها، فرجالك فى كل مكان، شبكة واحدة ويد قوية فى المواجهة خاصة من خارج المؤسسة.

○○ كن بشوشًا عندما يتم تكليفك بمهام جديدة تساعدك على إقامة علاقات جيدة مع الغير، فهذا من مصلحة الجميع وأنت فى بدايتهم.

○○○○○





التركيز على ١٪ فقط

هناك أربع مشكلات إدارية عامة تستنفد ٩٩٪ من وقت أى مسئول إدارى، بينما هذا المسئول يبحث عن الـ ١٪ فقط الباقى وفى نفس الوقت يصعب عليه الوصول إليه كاملاً، هذه المشكلات الأربع هى :

- ***كيف يحسن ما هو قائم ويجدده ويبتكر من أجله؟***
- ***كيف يحل المشكلات التى تواجهه ويقوّم الأمور التى تسير فى الاتجاه الخاطئ؟***
- ***كيف يختار من بين الخيارات المتاحة ويتخذ القرار المناسب؟***
- ***كيف يحمى مستقبله بالتخطيط الفعال؟***

ومع أهمية كل مشكلة منهما إلا أن المدير يبحث عن وميض فى مكان آخر غير المكان المفترض وجوده به ليجد به النور، لديه ٤ معضلات تأخذ منه ٩٩٪ ويتركها ليبحث عن أشياء أخرى ليحقق ١٪ فقط، وللأسف لا يستطيع حتى أن يحقق الـ ١٪ من الوميض المزعوم.

فليكن تركيزنا هنا على ٢٥٪ فقط من مشكلاتنا وهو كيف يمكن أن نحسن

ما هو قائم ونجدده:

- التجديد والابتكار مهم الآن أكثر من أى وقت مضى.

- لابد من البعد عن الجمود الشديد الذى يظهر فى أغلب العقليات، فلا تدع قارب حياتك يسير بهدوء وإلا غاص فى الماء وغرقت نتيجة الجديد من حولك فى هذا العالم المتغير باستمرار.

- أنت لا تتقاضى راتبك نظير حل المشكلات فقط واتخاذ القرارات الناجحة وإعداد التخطيط الملائم، ولكن أيضًا من أجل القيام بالابتكار فدع الإبتكار ينطلق فى كل مكان من حولك.

- كوِّن لديك قناعة بأن الابتكار هو إعادة توظيف الأصول والموارد من أجل تحقيق عوائد أكبر.

- استجب للنجاحات غير المتوقعة التى حققتها وابْنِ عليها بيئة ابتكارية جديدة تدفعك أكثر للأمام .

- تعلم من فشلك وضعفك ولا تدعه يصيبك بالإحباط والجزع.

- اسأل نفسك دائمًا ماذا تريد وكيف تصل إلى ما تريد، عش الحلم والخيال وحققه على أرض الواقع.

اسأل عن :

نجاح أو فشل غير متوقع

نقاط قوة وضعف فيما تفكر

أحداث غير متوقعة

تغيرات فى الصناعة أو هيكل السوق

التطور السريع

التغيرات الإحصائية

تغير المفاهيم

المعارف الحديثة

- لا تبحث عن التكنولوجيا من أجل التكنولوجيا ولكن ركز على النتيجة.

- كن كالرادار الذى يكتشف كل يوم فرصًا محيطة به لكى يفسرها ويستفيد منها فى يومه، فغداً اكتشاف جديد لفرصة جديدة.

ooooo





تولى القيادة خلفًا لقائد آخر متميز

القيادة هى التأثير الفعال فى الآخرين ليؤدوا الأعمال التى يريد القائد إنجازها. والقيادة الناجحة هى تحريك الأفراد فى الاتجاه الذى يحقق مصالحهم على المدى البعيد، فهى منهج ومهارة، وعمل يهدف إلى التأثير فى الآخرين، والشخص القيادى هو الذى يحتل مرتبة متقدمة فى المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة، والقائد هو الذى ينتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ فى تحديد أهداف المجموعة وبلورتها وتحقيقها، وسلفك هذا كان قائداً متميزاً لم يكن ديكتاتوراً أو فوضويًا أو روتينيًا. كان قائدا جماعيا لكل العاملين، يعرف هدفه ويفهمه بوضوح، حريصا على تماسك الجماعة يجعل الجميع يعملون والكل يناقش ما يهم الكل، والكل يفهم الكل، لديه السمات والخبرات العملية والسلوكية المطلوبة فهو إذن متميز بحق، والخطأ فى تولى الراية من هذا القائد، وللتغلب على هذا الخطأ ركز على عدة نقاط:

- هل هذا القائد تنازل عن قيادته بمحض إرادته أم أجبر على أن يتنحى لك عن القيادة.. إذا كان الأمر الأول فالمشكلة هنا أهون، أما لو كان التنحى إجباراً عليه لصالحك فالأمر يحتاج منك إلى جهد مضاعف لإزالة آثار العدوان على

القيادة المنتزعة من القائد السابق.

- ادرس شخصية وسيرة وأسلوب عمل سلفك، اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن شخصيته ونهجه المهنى وأساليبه الإدارية وكيف انتقلت إليه العملية القيادية، هل نفس أسلوبك فى الوصول إليها، وبناء عليه ادرس الأمور التى ينبغى لك معالجتها بصورة مختلفة.

- كون شبكة علاقات شخصية مع جميع الموجودين والعاملين، استمع لكل النصائح.

- إجمع خلفك فريقا من أهل المعرفة العميقة بخبايا المؤسسة وثقافتها وأمورها الداخلية - إن كنت من خارج المؤسسة - أو من أهل الحل والرأى والعقد فى المؤسسة فإذا كنت مهندساً فى المؤسسة وتم تصعيدك لقيادتها فهناك من هم أعلم بالأمور الإدارية منك، اجعلهم يزودونك بالنصائح والرؤى السليمة.

- تذكر أن هدفك النهائى هو أن تقود المؤسسة أو القسم أو اللجنة للأمام.

- إذا ما اضطررت لدخول معارك - وهذا طبيعى - لا تحاول الفوز بكل المعارك بل عليك أن تفوز فقط بأهمها ثم أتح الفرصة للآخرين لحفظ ماء الوجه.

- احرص على الحديث مع سلفك بانتظام وكن مستمعاً له أكثر مما تتكلم، وذلك يجعلك ترجع إليه عندما تحتاجه خاصة إذا ما كونت علاقة طيبة معه.

- تذكر أن القائد يحتاج إلى أن يكون على اتصال برجاله وأن يتواصل معهم على أساس يومى.

- لا تنس أن مفتاح الفشل هو محاولة إرضاء كل الناس.

- تقبل كل شىء فيك، أعنى كل شىء فأنت أنت، وهذه هى البداية والنهاية فلا اعتذار ولا أسف ولا تقلد سلفك.

- إذا ما تعرضت لهزيمة ما فهى دائماً حالة مؤقتة إلا أن الاستسلام يجعل منها حالة دائمة.

○○○○○



رفض تولى أى مهام قيادية وانتقاد تصرفات من يوافق على تولى تلك المهام

الآخرون : أنت أفضل من يتولى قيادة هذه اللجنة فأنت تعمل فى مجال التدريب وتقوم بتدريب محترف للآخرين، ولديك مكتبة متسعة شاملة لكتب ووثائق لما قد تحتاجه اللجنة المزمع تشكيلها عن التدريب فى الإدارة فما هو رأيك؟

أنت : معذرة فأنا آسف جداً، أنا أعرف أنى أصلح فرد يقود هذه اللجنة وأعرف مدى حاجة الإدارة لها ولكنى لا أتولى أى مناصب كهذه، أرجو قبول اعتذارى بدون ضيق منى، ما رأيكم فى إسناد هذه المهمة إلى زميلنا الأستاذ فلان فلديه خبرة جيدة فى هذا العمل كما أنه مجتهد جداً فيه.

وبالفعل قام الأستاذ فلان بقيادة هذه اللجنة وبدأت العمل وتخرج منتجات لها وتراه وتبدى رأيك فيها كالتالى:

هذا خطأ، كان يمكن الأداء بطريقة أخرى هى....

لو كنت مكانك يا فلان لفعلت....

أنت مخطئ كان يجب الرجوع إلىَّ فى هذا الأمر فلدى....

وهكذا.. انتقادات متواصلة للعمل فى هذه اللجنة.

حتى ضاق بك الجميع وقالوا لك لماذا تفعل هذا؟ ألم نعرض عليك الأمر قبل فلان، ألم ترشح أنت شخصياً لنا فلانا لتولى أمور هذه اللجنة؟ ألم... ألم.

لديهم كل الحق فأنت مخطئ تماماً، لماذا لم تتول أمور هذه اللجنة؟



لأنك أمام أحد ثلاث احتمالات أو كلها معا



- إما أنك ليس لديك ثقة فى نفسك لقيادة هذه اللجنة وداخلك صراع قوى، فأنت لا تستطيع القيام بالعمل ومن ثم تتجنبه وفى نفس الوقت لا تستطيع مدح الآخرين على تمكنهم من القيام به .

ولذا فأنت تحاول المحافظة على تقديرك لذاتك عن طريق انتقادك للآخرين الذين يقومون بالمحاولة.

وعلاجك هنا أن تتأكد أن من حقك توجيه النقد للآخرين فى حالة أن تخاطر وتتولى إحدى المهام القيادية بنفسك واطلب الدعم من الآخرين ليساعدوك فى أن تنجح فى مهمتك.

- أو أنك من عادتك أن توجه النقد للآخرين وخاصة القياديين، وعليك هنا أن تتخلى عن هذه العادة السيئة وأن تدرك حجم الاختلاف بين كونك عضواً فى إدارة ناجحة وأنت سبب من أسباب نجاحها، وقيادة إحدى المهام التى يتولاها شخص يختلف عنك ويرغب فى إنجاح مهمته بها.



– أو أنك غير راض أصلاً عن اللجنة أو أعضائها أو قائدها. أو كل ما سبق معاً.

ولذا عليك أن تعرض مشاعرك وبمصارحة شديدة لماذا أنت غير راض عن هذه المهمة وأسبابك فى ذلك، وعليك بالحرص والصبر حتى تحقق هدفك فى النهاية مع إخلاصك فى نجاح المهمة بقيادة الآخرين ولكن الصالح العام هو الذى يجعلك لا ترضى عن الأمر هكذا.

○○○○○



ضعف تكوين الصف الثانى من القيادات

مشكلة أساسية تواجه كل المؤسسات :

من يقود المؤسسة بعد فترة زمنية ما؟

من هم الرجال الذين يعتمد عليهم ليقودوا المؤسسة الفترة القادمة بعد ٥ سنوات من الآن؟

هل يتم تجهيزهم من الآن؟

أم كل فرد ينعى همه، فإذا ما تميز فرد فى مقتبل عمره نهض الجميع للتخلص منه، فقد يسبب مشكلات لما هو واقع، وأصبح الوضع الحالى للمؤسسة كالتالى :

- معاناه من الشيخوخة فى الفكر الذى تُدار به المؤسسة .
- عدم توافر عناصر الشباب الواعد النشط .
- عدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة .
- تراجع تام فى سياسات الأفكار الجديدة .
- تفلت العناصر المتميزة واحداً تلو الآخر .
- مشكلات متشعبة وشللية بين الأفراد .

– تخبط وتردد وتأخر فى اتخاذ القرار.

– انتقادات حادة ودائمة للقيادات الحالية.

والحل يكمن فى إعداد كوادر جديدة تتولى قيادة المؤسسة يكون لديها الحماس بجانب الخبرة ولابد من :

– القناعة التامة من قبل الحاليين بضرورة إعداد جيل ثان يتولى قيادة دفة الأمور من بعدهم.

– القضاء على المشكلات الحالية وبث روح التفاؤل والحسم فى إدارة الأمور.

– بحث الانتقادات الموجهة للقيادة الحالية والقضاء عليها بإزالتها وليست بالتغاضى عنها.

– إعداد خطة تساعد على كشف المواهب القيادية من الموجودين بالمؤسسة وإن لم يوجد يتم تعيين الجديد منهم.

– تدريب الصف الثانى على مهارات التكوين القيادى.

– إفساح المجال لجميع الأفكار الجديدة والانتقادات ومناقشة الاقتراحات على أوسع نطاق.

– عدم تركيز المهام فى أيدى القادة الحاليين الكبار بل تفويضها للصف الثانى.

– تخصيص مجموعة من الأفراد تكون مهمتها مد القياديين الجدد بالمهارات المطلوبة لقيادة المؤسسة.



ضعف وعقم اكتشاف الطاقات

مؤسستك لا تكتشف دائمًا طاقات جديدة ولا تضخ دماء جديدة فى أوصالها، هناك ضعف فى التفاعل مع المهام بوجه عام من قبل رجالك، الأداء ضعيف، ملل دائم، عدم تحقيق لكثير من الأهداف، المتابعة تكاد تكون منعدمة من قبلك للأعمال والمهام، الكل يخاف من الفشل، أنت ذاتك تركز على عدد قليل من الناس هم كل شىء ويقومون بأداء كل الأعمال، توزع المهام على الأفراد على حسب ما تحتاجه وليس على حسب قدرات الأفراد وتنوع طاقاتهم، وأخيراً أنت تعرف نفسك فأنت شخص مركزى تقوم بأداء معظم الأعمال التى تستدعى مهارات أنت تجيدها ولا تفوضها لأحد .

والنتيجة:

أنك لن تكتشف طاقات جديدة وسوف تفلس المؤسسة فى أسرع وقت ممكن .

ولذا لابـد من:

□□ لا تكن مركزيا فى إدارتك للناس، فوض المهام واكتشف من خلالها أناسا جددا، واعرف عن طريقها قدراتهم وطاقاتهم ومهاراتهم وسوف تجد الجديد فيهم دائمًا.

□□ أشعر من تتعامل معهم بالثقة فى قدراتهم حتى ولو فقدت جهدًا ووقتًا وبعض الخسائر الأخرى حتى يتم تدريبهم وصقل مهاراتهم ولا تحكم على الشخص من خطأ أو موقف واحد.

□□ غيِّر مواقع الأفراد لتعطى فرصة لاكتشاف الطاقات فلا تجمد أعمالا على أشخاص بعينهم مما تحرم الآخرين من إخراج طاقاتهم.

□□ البحث عن العوامل التى تحجب ظهور الطاقات فى الأفراد ولابد من إزالتها تماماً.

□□ شجع وَارْعَ البوادر الصغيرة من الطاقات ونمِّها وأصقلها.

□□ حفِّز الطاقات الكامنة بأساليب تحفيز مختلفة.

○○○○○



السماح بالشللية داخل المؤسسة

تجمع عدد من الأفراد، مجموعة أو جيب من الجيوب معارضين لرسالة وأهداف المؤسسة، أو أية أمور أخرى تحدث داخل المؤسسة وقد تبدو تافهة، بدأوا فى التجمع فى جلسات خارج العمل وأحيانًا داخله يتداولون أفكارهم ويحاولون ضم أعداد جدد وكل يوم تزداد أعدادهم، وبدأت إعاقة تطبيق أفكار وأهداف المؤسسة بسبب هذا الجيب.

لاشك أن هذا يحدث لغياب المصارحة وعدم التعامل بمرونة مع الأفراد. فإما شدة وصرامة فى التعامل أو لين ومهاونة على الدوام، كما أن رفض الاقتراحات بالرغم من كونها بناءة يجعل الفرد يتذمر ويعارض ويبحث عمن يتشارك معه فى هذه المعارضة، مع غياب حُسن التعامل والتحفيز الناجح للأفراد إلى غير ذلك من الأسباب، المهم فى النتائج وهى غالبًا ما تكون نتائج مماثلة للتمرد غير الناجح، فوضى عارمة، سفينة بدون رُبان، الكل ينهش ويأكل وينخر السوس وتتآكل المؤسسة وينهار الكيان بسبب هذه الشللية أو هذا الجيب.



ولذلا لابد من حلول جذرية:

- عـقـد جلسـات وندوات حـوار مـعـهـم والاسـتـمـاع الكامل لأفكارهـم ومقترحاتهم والبدء فى تنفيذها ما دامت مفيدة للمؤسسة.

- توافر الشخص القادر على إدارة الحديث بكفاءة ويكون مفاوضا جيدا ومحتملا ويجيد التعامل بشعرة معاوية فى الشد والجذب مع الغير.

- عدم التسرع فى اتخاذ إجراءات سلبية ضد هذه المجموعة إلا بعد التأكد من أنهم قد أصبحوا عناصر فاسدة لابد من التخلص منهم وحتى عند التخلص منهم لابد من الإعداد المسبق لذلك.

- التأكيد على حاجة المؤسسة للمخلصين منهم والحريصين على مصلحة المؤسسة.

- التأكيد على رسالة المؤسسة وأهدافها ومدى وصولها إلى قلوبهم.

- نشر ثقافة المصارحة فى المؤسسة بتوزيع المهام على الأفراد فى شكل فرق عمل متداخلة وعدم تقييد كل فرد بعمل مستقل.

ooooo





الخوف من مواجهة الجمهور في حديث أو عرض ما

الوهن، الارتباك، دقات القلب القوية، حشرجة الصوت، فقدان الثقة.. والكثير من ذلك.. لماذا كل هذا؟

لأنك سوف تواجه بشرا مثلك، لأنك تخشى منهم.

لا، إنما أنت تخشى لأنك:

- تخاف من الفشل.
- تخشى من عدم الظهور بالمظهر الذى تتوقعه أو يتوقعه الآخرون.
- لا تثق فى نفسك خاصة إذا كان الموضوع جديدا أوغير مألوف بالنسبة لك.
- لم تعد نفسك الإعداد الكافى لهذا الموضوع.
- من أصحاب القلق اللازم والتوتر المستمر.

والآن لا وقت لكل هذا، لا وقت للخوف

- تحكم فى هذا الخوف الرهيب.. ركز على الأفكار الإيجابية وأبعد عن رأسك السلبى منها.
- انظر للهدف الذى تتمناه بعد هذا العرض بنجاح ومدى تميزك فى الحياة لو

مرت هذه التجربة بنجاح.

- أدرك الموضوع جيداً وأدركه لنفسك أكثر من أى شيء آخر، عندها ستتولد الثقة لديك .

- لا تخف عندما تشعر بتوتر فذلك أمر طبيعى، فقط ركز على أن تقدم لمن أمامك من الجمهور أفضل ما لديك من خبرة ومعرفة.

- كن كامل الاستعداد وقم بالإعداد الكافى فى الفترة التى تسبق الحديث أو العرض.

- درب نفسك جيداً وتسلح بكل ما يلزم للعرض أو الحديث من مهارات فى التوقف بين الفقرات وبعضها البعض، وبين الاستماع للغير فى حالة الاستفسار، وكذلك البيانات والمعلومات والوسائل المساعدة للعرض ولا تنس النكات والقفشات الطيبة لترطب حديثك وعرضك.

- اظهر دائماً بمظهر الواثق المقنع صاحب الكفاءة، التقط أنفاسك بصورة طبيعية أثناء الكلام فنبضات قلبك لو أسرعت سمعها الحاضرون.

- لا تستخدم أسلوباً قد يؤول تأويلاً سيئاً.

- أعد المقدمة والختام جيداً.

- إذا كنت مازلت خائفاً أغمض عينيك وتخيل نفسك وقد خرج القلق.

- ينصح الأطباء فى حالة التوتر بتناول الشيكولاتة قبل إلقاء الخطاب لأنه ينتج عنها إفراز الأندورفين الطبيعى فى الجسم والذى يعمل على إزالة الإجهاد، المهم ألا تدمن أكلها.





ترك الإدارة بالسيناريوهات

لا يمكن أن تجرؤ على القول بأن الغد سيكون مشابهًا لليوم، ومع ذلك عند تخطيطك لما قد يمكن حدوثه فى المستقبل تخطط وكأن كل الأمور ثوابت ولن تتغير، وإذا تغيرت ففى حدود ضيقة وتضع فى ذهنك أنك يمكنك السيطرة عليها بل تسيطر عليها بالفعل.

ومثال ذلك: أن تخطط لإنشاء إدارة جديدة للتسويق فى المؤسسة وتضع على رأسها أفضل رجالك وأخلصهم وتضع السيناريو الخاص بذلك طبقًا لارتفاع وانخفاض مؤشرات البيع ومواجهة المنافسين ولا تضع أبدًا ذهاب هذا الأفضل والمخلص إلى منافس لك ليعمل ضدك وهو يعلم كل ما يدور فى ذهنك وما تتخذه من خطط.



رسم سيناريو يتصف بالوصف التمثيلى للأوضاع والأحداث المحتملة الوقوع وعندما تُعد سيناريو المستقبل لابد أن تعى تمامًا الوصف التمثيلى لأبعاد المستقبل الممكنة، بدءًا من الوضع الراهن وبلوغًا إلى نقطة محددة فى المستقبل.



ولكن لهذا السيناريو عناصر لابد من الأخذ بها وهى :

- الأحداث المحركة للأمور سواء كانت محركات خارجية لا يمكن السيطرة عليها مثل السياسة والاقتصاد والتكنولوجيا الجديدة و.. أو محركات داخلية تقع تحت سيطرة المؤسسة.

- المنطق فى التغيير فى الأحداث ببساطة: لماذا يحدث التغيير الذى تتوقعه؟

- ما الشخصيات التى ستلعب الدور المهم فى هذا السيناريو (مدير التسويق مثلاً، المبيعات....) وما أخطر الأشياء الممكنة التأثير وتهدد المؤسسة؟

- النهاية المتوقعة لما تظنه متوقع الحدوث طبقًا لمنطق الأحداث الذى قمت بتحليله، ويجب عليك إذا ما أخترت فريقا لوضع السيناريو المطلوب أن تتوافر فيهم صفات ضرورية منها:

- المعرفة التامة بالمؤسسة وظروفها.

- المعرفة الجيدة بطبيعة خدمات المؤسسة وأسواقها.

- الخبرة الطويلة بالعمل.

- القدرة على التفكير المتجدد وغير التقليدى.

- القدرة على التخيل ومتابعة وتحليل الأحداث الحالية والممكنة الحدوث.

وتذكر دائماً الأسئلة التالية:

- أين تريد أن تكون مؤسستك فى المستقبل .. تسيطر على...
- ما الأحداث التى ستقودك للحصول على ما تريد أو هدم كل ما تريد
- ما المنطق الذى من الممكن أن يحكم هذه الأحداث
- ما الصعوبات التى من الممكن أن تواجهك
- الكابوس الذى تنتظره ما هو ؟ وماذا ستفعل لو حدث
- ما أحسن سيناريو يتضمن النجاح، ماذا لو حدث
- ما أسوأ سيناريو يتضمن الفشل، ماذا لو حدث

ماذا لو....

○○○○○



الاستسلام بعدم تنفيذ المهام المطلوبة منك

إنه القبول بالأمر الواقع. فأنا لن أقدر على تنفيذ كل هذه المهام ولا أى مهمة واحدة منها، أنا أعلنها صراحة أننى استسلمت بدون قيد أو شرط، لن أنفذ المهام الخاصة بى فالأمور لا تستحق أى جهد يبذل فيها وهذا قرار نهائى لا رجعة فيه بالنسبة لى.

- هذا حقك فى أن ترفض تنفيذ بعض المهام أو كلها، ومع حقك هذا من حق الآخرين أيضًا أن تنفذ المهام التى وعدت أن تقوم بها إلا إذا أبديت أسبابا مقنعة بهذا الاستسلام.

تخيل نفسك مكان رئيسك.. هل كنت الآن فى موقف جيد أم موقف لا تحسد عليه.

(قم بدور رئيسك مع نفسك، أنت الآن هو، دعه يسألك أنت:)

لماذا أنت تستسلم بهذه الصورة المهينة لك ولسابقة خبراتك الجيدة؟

- هل لأنك تعمل تحت ضغوط شديدة فانفجرت بعد أن ضاق صدرك بما تحمله من ضغوط أثناء العمل؟



عالج هذه المرحلة كالتالى :

* هل فعلاً هناك ضغط شديد من العمل أم أنه أكثر مما اعتدت عليه .

* إن كان صحيحًا فشعورك هذا طبيعى . . اجتهد أن تتغلب عليه هو وحالة الإحباط التى تشعر بها .

* اعرض على رئيسك أن يخفف عنك بعض المسئوليات ويجب أن يسبق هذا تحليل تام لكم العمل المسند إليك حتى لا يأخذ انطباعا سيئًا عنك بأنك كسول أو مهمل .

* أقنع رئيسك بالدليل على الكم الكبير من العمل وضرورة التخفيف عنك للصالح العام للمؤسسة .

* حدد المهام التى يجب التخلص منها .

* اجتهد فى اقتراح طرق جديدة لأداء مهامك من خلالها .

- هل لأنه لا يوجد أحد يهتم بما تعمل ؟

عالج هذه المرحلة كالتالى :

* تحدث مع رئيسك بأهمية العمل الذى تقوم به وكيف يعود بالفائدة على المؤسسة ؟

* أخبره أنك ترغب فى معرفة نتائج بمستويات أدائك للعمل، ولابد أن تحصل على هذا التقييم .

* ازرع الاهتمام بنفسك وبعملك في نفسك أولا حتى يمكن زرعه وغرسه فى نفوس رؤسائك وذلك بأساليب صحيحة غير ملتوية (كأن تعطل أداء إحدى المهام فيعرفون قيمتك).

- هل تخاف أو لم تعتد على العمل وطبيعته فتفضل الاستسلام ؟

عالج هذه المرحلة كالتالى :

- أقنع نفسك بتخطى هذه المرحلة بالتدريب والصبر على أسلوب العمل.

- توقع أن المهمة ليست سهلة ولكن عليك القيام بها على كل حال.

- اعمل من خلال خطط للعمل.

- تحمل المسئولية كاملة فأنت قادر على المواجهة حتى تنجح.

- لا تستسلم أبداً ولا تيأس من أداء أى مهمة.. فقط لا تحمل نفسك أكثر مما تطيق .

- لا تستسلم فالاستسلام يعنى الموت لك فى دنيا العمل وهذا خطأ لا يغتفر لك، ولن يغفره لك أحد.

○○○○○





الاستمرار فى أداء عمل بإجراءات جديدة لا تحظى بموافقة رئيسك

سياسات وإجراءات قديمة بالية عفا عليها الزمان، لابد من الجديد دائمًا، ألا يحثنا رئيسنا على الجديد، أنا سوف أستمر فى أداء هذا العمل بهذه الإجراءات التى اقترحتها حتى ولو لم يكن هو موافقا عليها، وسوف يسكت ويندهش عندما يرى نتيجة ما قمت به، المهم هو النتائج يا سيدى وليس طريقة الوصول إلى هذه النتائج.. ما ذنبى فى أن أستمر فى عملى بطريقة عتيقة تجرد ذهنى وقدراتى ووقتى حتى لا أضايق رئيسى، فليشرب من النهر، هذا ما أنا مقتنع به وسأنفذه ولن يثنينى عن رأيى هذا أحد حتى ولو كان رئيسى.

- لا أحد يكره الجديد مادام به مصلحة للجميع، فالأفكار الجيدة لا يمكن إنكارها.

- رئيسك هذا أليس له عليك حق الطاعة والالتزام بأوامره التى اتفقتم عليها.

- أين حسن الكلام مع الناس ورئيسك خاصة، فهذا الأسلوب من الحوار لن يجدى مع رئيسك حتى ولو حققت نتائج غير متوقعة ومبهرة، فالسلوك قبل العمل.

- نعود إلى ما اقترحته من جديد، اجلس أولاً مع رئيسك ووضح له سبب القيام أو رغبتك فى القيام بالعمل بهذه الإجراءات فهذا حقه عليك أن تخبره بما

تنوى القيام به . . حدد له :

* **الهدف من الإجراءات الجديدة .**

* **طريقة التحديث التى قمت بها .**

* **كيفية تحسين الأداء من خلال هذه الإجراءات .**

* **النتائج المتوقعة من خلال تطبيق هذه الإجراءات .**

* **الثغرات المحتملة فى الجديد (إن وجدت) والثغرات التى أجبرتك على التحول للجديد وموجودة فى القديم .**

* **اطلب مساعدته فى تطبيق هذا الجديد إن لم يكن لديه مانع أو تعليق .**

- كن جيدا فى عرضك للأمور وسوف تكتسب دعم رئيسك وتشجيعه لك .

- إذا كانت شخصيتك قوية واثقا فى نفسك فلماذا تلجأ إلى استخدام أسلوب فى الحديث يجعلك سيئًا فى نظر الجميع .

- الأقلية الناجحة هى التى تتحمل أعباء الأغلبية التابعين لأفكار تلك الأقلية التى تنتج دائمًا الجديد .

- لا تهزم نفسك فى كلامك مع رئيسك فتنهزم بالفعل .

ooooo





تخضع لرئيسك فى سلبية تامة باتباع طرق جديدة فى العمل

ماذا يظنني ذلك الرجل، عبد لديه كل يوم مطلوب أن تحضر كذا، مطلوب أن تنفذ كذا، مطلوب إتمام كذا، اليوم يقول لى آمراً عليك أن تتبع طريقة جديدة فى عملك ولذا عليك أن تحضر دورات تدريبية متخصصة فى هذا الأمر، لقد أبلغت إدارة التدريب بذلك وسجلت اسمك فى دورات تدريبية محددة، عليك أن تعرفها منهم الآن، الدورة التدريبية الأولى ستبدأ بعد غد، رتب أمورك واستعد.

- موقف تنفلت فيه الأعصاب وتجعل الفرد يهم بضرب رئيسه، فماذا يظنك أبله قاصر فى الفهم.. يحدد لك طريقة العمل ويختار لك التدريب عليها ويحجز لك فى الدورات ولا يبلغك بها إلا قبل موعدها بقليل، لماذا يعاملك هكذا؟

- يمكنك ألا تحضر الدورة التدريبية وأن تبلغ إدارة التدريب بذلك فيقدموا اعتذاراً عن عدم حضورك ويمكن أيضاً أن تحضر ولا تهتم بما يقدمونه من جديد فى هذه الدورة أى تكون حاضرا سلبيا وعند العودة للعمل تبلغ رئيسك أن منفذى الدورة لم يكونوا عند مستوى المسئولية التى أعطاها رئيسك إياها، يمكنك الكثير على الأقل ترتاح من رؤية رئيسك هذا.

ولكن هل هذا حل عملى لرجل يسعى نحو معالجة أخطائه وأخطاء من حوله ليُصلح من نفسه ومن الآخرين بالتأكيد لا .



لماذا يفعل بك رئيسك هكذا



– هل لأنك لا تؤمن باستخدام الجديد من الوسائل وبالتالى تنعدم لديك روح الإبداع والتجديد فى عملك؟

– هل لأنك تتعامل دائماً مع الجديد فى عملك بطريقة خاطئة ولا تستفيد منها؟! (بصرف النظر عن أسلوب رئيسك، ركز على نفسك أولاً) .

– هل لأنك أصابك نوعاً من الغرور فى أدائك للعمل، وهو أدرك هذا فأراد أن يزيل هذا الغرور عنك وتعود إلى ما كنت عليه مسبقًا، تعمل بكفاءة ممزوجة بالثقة التامة فى نفسك وليس الغرور المدمر لك وللعمل؟

– هل لأنك لا ترى أفراداً آخرين يعملون بنفس الأساليب الجديدة التى يراها رئيسك ويريدك هو أن تتقن العمل بها لتحققا معا نتائج إيجابية؟

– هل لأن الإدارة العليا للمؤسسة وضعت خططًا تدريبية للنهوض برجالها – وأنت منهم بالطبع – ولا يجب أن يخبرك رئيسك بهذا أو لم يحن الوقت المناسب لإبلاغك بهذا الأمر؟

اعرف السبب وتعامل على أساسه ولا تكن سلبيًا

وأخيرًا لماذا ترفض أى دورات جديدة أو طرق جديدة تتعلمها فى العمل، عليك أن تسعى دائمًا نحو تعليم الجديد فى عملك حتى ولو كان أسلوب رئيسك فظًا فتلك قضية أخرى

- اعرف الجديد وتعلمه واسع إليه

ooooo



عدم الرغبة فى العمل مع آخرين

أنت : من اخترتم للعمل معى فى هذه المهمة .

الآخرون : تم اختيار فلان ليساعدك .

أنت : لا ، اختاروا أحداً غيره .

الآخرون : يمكن اختيار فلان الفلانى ليكون بديلاً عن فلان الأول .

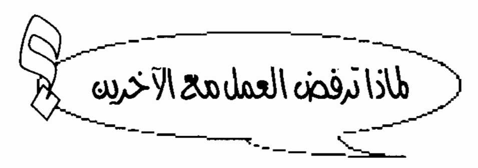
أنت : لا ، اختاروا أحداً غيره .

الآخرون : لا أحد غير ما ذكرناه لك .

أنت : ذاك أفضل فأنا لا أحب العمل مع أحد منهم أو من فى طبيعتهم المهم لا تقلقوا بشأن المهمة فسوف أنجزها بنجاح .

الآخرون: كيف يتم هذا، لابد من أحد معك، كما أن أسلوبك هذا لا يصلح فى العمل فلابد من إشراك أحد معك .

أنت : لا ، لا أرغب فى العمل مع أحد ، شكراً لجهودكم لمساعدتى فأنا لا أحتاج إليها، وداعاً .



– هل أنت واثق من نفسك فى أداء المهمة وبنجاح وهذه الثقة زادت عن الحد وتخطت الحدود حتى وصلت إلى حد الغرور؟ يجب التخلص من هذا وقبل العمل مع الآخرين حتى ولو كانوا أقل كفاءة منك، استمع لآرائهم وناقشها معهم وستعود الفائدة على الطرفين.

– هل واجهت صعوبات عندما تعاملت مع آخرين فى مهام مشابهة؟

إذا حدث هذا فليس هذا بسبب يمنعك من العمل مع الآخرين عليك أن تنسق العمل معهم وتحدده ومهمة كل فرد فيه، امنح الفرصة لهؤلاء أن يعطوا إسهاماتهم لك.

لا تجعل الخلفية السيئة السابقة عند التعامل مع الآخرين تسيطر عليك.

وإذا واجهت صعابًا مع هؤلاء أيضًا استعن بما يسهل لكما العمل معًا.

ركز فى إيجاد الطرق التى من خلالها تستطيع ويستطيع الكل مساعدة الكل.

هل المهمة فعلاً لا تستحق مساعدة من الآخرين؟

– أقنع الآخرين بذلك عمليًا وبهدوء دون عصبية أو عدم اكتراث بوجهة نظرهم.

– أكد لهم ضياع جهود الجميع فى حالة العمل الجماعى فى هذه المهمة حيث سيعمل فرد ويظل آخرون يعانون من البطالة المقنعة فتحبط جهود ونفوس أفراد ويكره آخرون العمل فى فريق.





السماح لآخرين بالاستيلاء على بعض المهام من عملك

إن زميلى فلانا تسلل إلى عقل رئيسى حتى أقنعه بضرورة أن يحول بعض المهام التى أؤديها فى عملى وإسنادها إليه، ذلك اللعين، إنه عادة ما يقوم بغيظى وإظهار قوته علىَّ وضعفى أمامه.

لقد أصبحت فى موقف صعب جداً فأنا لا أعرف ماذا أفعل، كل فترة يستدعينى رئيسى ويقول لى: هذا العمل تم إعطاؤه لزميلك فلان بدلاً منك، فإذا ما سألته عن السبب، قال لى: ليس هناك مشكلة فى أدائك ولكنه إعادة توزيع للعمل، ثم يؤكد لى أنه لا يمكن الاستغناء عنى أبداً فأنا على حد قوله أداة فعالة فى تلك الإدارة وساعده الأيمن.

ما الذى يقلقك؟ أن يتم الاستغناء عنك. إن كان هذا الاحتمال بعيدا فانظر إلى الجانب الإيجابى فيما يتم.

- ربما يكون رئيسك أخطأ فى البداية فى توزيع بعض المهام عليك وهو الآن يصحح خطأه فلا تلمه أو تعرضه للحرج.

- وربما تكون قد بدأت فى تنفيذ المهام بصورة جيدة ولكن أمرك الآن قد تغير فزادت المهام عليك ولابد من تغير الوضع الآن.

- ربما يكون رئيسك يريد منك أن تتغلب على مهام أكبر من تلك التى قام بسحبها منك خاصة إذا كانت هذه المهام روتينية أو مملة إلى غير ذلك من ضعف



المهام المسحوبة منك، فهو فى هذه الحالة يقدم لك خدمة كبيرة يستحق الشكر عليها لا التبرم والضيق منه.

- ربما تكون أنت السبب فى هذا ولا تؤدى عملك جيداً، ولذا يسحب منك المهام وهو يريد أن يعاقبك لأنه يعرف شخصيتك ويريد منك أن تُصلح من نفسك. فالرؤساء أحيانا يعاقبون رجالهم بسحب العمل منهم لا بزيادته عليهم خاصة إذا كانت طبيعة شخصية المرؤوس حب العمل باستمرار.

وإذا كان احتمال الاستغناء عنك كبيرا فالأمر هنا مختلف فرئيسك ربما يود أن يجعل زميلك يحل محلك بالتدريج حتى يتقن عملك تماماً، عندها يبلغك بالخبر.

إذا تأكدت من ذلك تماماً، اجلس مع رئيسك، صارحه وبهدوء بما تشعر به وبالأدلة التى جمعتها وبأنك تتفهم وجهة نظره فى هذا التدرج معك ومع زميلك.

واسأله ماذا ينوى عمله بالضبط معك؟ هل حددت فترة زمنية للاستغناء عنك؟

- ما ينوى فعله فى باقى مهام عملك وطريقة توزيعها على الآخرين.

تناقش معه وكأن الأمر مفروغ منه وكأنك تارك العمل رغبة منك وتريد ألا تقف عجلته عن الدوران، واستأذن فى أنك سوف تبدأ البحث عن عمل جديد بدءاً من الفترة القادمة.

- لا تكن حانقا على أحد، تلك هى طبيعة الحياة ولا تفسد عملاً ولا تمتنع عن مد زملاء لك بما يحتاجون، وسوف يفتح الله عليك مادمت لم تخدع أحداً أو تخون والعاقبة للمتقين.





الحصول على وصف أسوأ شخص



حصلت الآن على وصف أنك شخص سيىء فى التعامل.. لماذا

هل هو افتراء عليك هذا الوصف.. أم مكيدة من الآخرين

لاشك أن صفات الإنسان تسبقه... فلماذا يسبقونك بسمعة سيئة فى سلوكك. بالتأكيد وبنسبة عالية هذه الصفات بك أو على الأقل جزء منها بك.. هذه الصفات تسبقك سواء أكنت مديرا أو زميلا أو مرؤوساً.

ولكن تكمن قدرتك الداخلية فى علاج هذا الوصف السيىء أو تخفيف جزء كبير منه، الصعوبة تكمن فى إدارة ذاتك، كيف ستفعلها قبل معرفة صفات الأسوأ، اعرف نفسك مبدئياً ومكامن نجاحها ولماذا تنجح ولماذا حصلت على هذا الأسوأ أى اعرف ذاتك، ثم أنت الأسوأ لأنك:

بخيل	مسرف	تتلصص على الغير	تخدع الآخرين
مهمل	عدوانى	دوجماتى	فاشستى
ميكافيلى	سادى	غير مبال	سريع الغضب
مناور جيد	مغرور	مضطرب الشخصية	مصاب بالعصاب
مصاب بالذهان	مكتئب	متصيد للأخطاء	ظالم
قاسى القلب	ناقض للعهد	نمكى	- ودنى

حسود	متطفل	نـذل	معوق
طيب لدرجة العته	متهور	طفل صغير	متآمر دائماً
	فتوة	متملق	مروج للشائعات

.... إلى غير ذلك من الصفات السيئة

هذا هو أنت فماذا ستفعل فى نفسك..

قد لا يكون كل هذه الصفات السيئة بك وإنما بعضا منها، تخيل لو أن هذه الصفات كانت بمديرك أو زميل لك ماذا كنت ستفعل، لاشك كنت ستحاول علاجه والتعامل معه، عالج نفسك بنفس الطريقة التى كنت تنوى بها علاج الآخرين.

تعامل مع نفسك للحصول على وصف جديد غير هذا الوصف السيىء.

لا تيئس وابدأ من جديد

○○○○○



عدم الوصول للجدارة فى وظيفتك

قالوا لك إن أفضل من تولى هذا المنصب كثيرون قبلك تولوا أمره، ولكنهم لم يكونوا له، أنت قدمت الكثير ومازلت تقدم، وحقًا هم لا ينافقونك ولكن هل أنت حقيقة وصلت إلى هذه الجدارة فى وظيفتك.

فإذا كانت الكفاءة هى أداء العمل - أى عمل - بطريقة صحيحة.

وإذا كانت الفعالية هى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة.

فإن الجدارة الوظيفية تعنى أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة من قبل الشخص الصحيح

فهل أنت تؤدى عملك الصحيح بطريقة صحيحة من قبل أدائك أنت أيها الشخص الصحيح؟

هل أنت جدير وظيفيًا؟



- تركز على الأهداف.
- تهتم بالجودة.
- ترغب دائماً فى التجديد والتطوير والابتكار.

- ترغب دائماً فى البحث عن حلول لما تواجه من مشكلات.

- تخلص فى عملك وترى أن الله هو الرقيب عليك أولاً.

- لديك المبادرة والحماس الدائم فى العمل.

- لديك القدرة على التعامل مع الأدوات والأجهزة المساعدة لك لعملك بقدرة فائقة.

- تحوز المؤهلات العلمية المناسبة وتمتلك الخبرة العملية اللازمة.

- تنظم وقتك وتملكه ولا يملكك.

- رجل اجتماعى داخل مؤسستك تراعى العلاقات والمشاعر.

- لديك القدرة على التوجيه والإشراف والتدريب.

- لديك القدرة على إدارة ذاتك.

- لديك القدرة على الثقة بمن معك وبنفسك.

- تمتلك المرونة الكافية لأداء العمل.

- قادراً على الاستفادة من التغذية المرتدة من الغير.

- قادراً على التعامل مع الرؤساء وتلقى أوامرهم وتنفيذها.

- قادرا على التعامل مع الزملاء فى توافق وتآلف وترابط وانسجام.

- قادرا على التعامل مع رجالك ومساعديك على اختلاف طبائعهم وميولهم واختلافهم.

إذا كنت كذلك فأنت جدير وظيفياً.

وإلا فإنه ينقصك عنصر من عناصر الجدارة أنت أعلم به الآن.. فلا تدعه يمر عنك حتى تتقنه فأنت أولى الناس به.



عدم تقلد منصب إدارى رفيـع في مؤسستـك

مبادئ النجاح فى الحياة واحدة، جهد وتعب وعمل وفكر مستنير يعطى نجاحا وتميـزا وتقلد أعلى وأرفع المناصب، ومن السـهل أن يصل كل الناس لرئاسـة المؤسسات ولكن النجاح فقط هو الذى يُظهر الصالح من المتملق.

النجاح فقط هو الذى يميز بين كل المديرين الصالحين لإدارة المؤسسات وبين القادة الفعليين لهذه المؤسسات، فالقادة يحبون الناس ويحبهم الناس، ولذا فأنت المسئول الأول عن عدم تقلد المناصب فى مؤسستك لأنك باختصار عليك تبعات حتى تصل لحب الناس ومحبة الناس لك، هذه التبعات صعبة وليس بالأمر السهل أو اليسير

عليك أن:

□□ تساند رئيسك دائماً وتدعمه لينجح فى عمله أمام رؤسائه وأن تطيعه ولا تخفى عليه شيئا أو تتجاهله فى شيء، كن له كما تحب أن يكون لك رجالك.

□□ تمسك أعصابك تمامًا فلا تثر على أحد أو تتكلم معه بصوت عال فالشخص الواثق لا يخرج عن شعوره ولا يصرخ ولا تستفزه الأخطاء الصغيرة

أو الأمور التافهة .

□□ تعلم دائمًا الجديد ، هواية جديدة، لغة جديدة، رياضة مناسبة جديدة. . . .

□□ كن عادلاً مع الناس فلا تسلب أحدا حقا من حقوقه، بل كن كريمًا إذا ما أعطيت فى غير إسراف .

□□ ثق تماماً بأن طريقك لأعلى لا يعتمد على النفاق ومسح الجوخ والكيد للآخرين، بل حبك للجميع وحب الجميع لك هو السبيل الوحيد إلى القمة لتصل لها وتستقر عليها .

□□ تحالف مع زملائك ورشحهم دائمًا للمكافآت بدلاً منك وارفع شعبيتك عندهم وعند مرؤوسيهم، فإذا ما صعدت درجة لأعلى كانوا هم رجالك الأوائل ورجالهم سند ودعم قوى لك لا عليك فأنت عندهم حل بمعنى الكلمة .

□□ لا تنس إرسال التهانى فى المناسبات للناس واعرف المزيد من الآخرين، كون شبكة علاقات متنامية الأطراف .

□□ تميز فى التعامل أكثر من غيرك، اطلب ولا تأمر، اشكرهم ولا تؤنبهم، هم بشر وليسوا معدات أو أرقاما وهم يعرفون أنك تريدهم لا تريد منهم، بالغ فى حبك لهم قبل أن تتوقع حبهم .

□□ ضع نفسك فى المكان الذى تريده وليس فيما يريد الناس أن يضعوك فيه .

□□ كن فى طليعة الموجودين فى العمل صباحًا وأكثر نشاطًا، تواقا لعملك وللإنجاز فيه والتميز.

□□ ارتد المناسب من الزى فى العمل وفى الرحلات وفى الرياضة واعتن بمظهرك دائمًا.

□□ وظف من رجالك صاحب النزاهة والقدرة على أداء العمل والذكى، فسوف يعطونك مثلما يأخذون، فلا توظف الضعفاء فى النفوس فيخزوك، فى أداء العمل تعولهم بدلاً من أن يدعموك، والأغبياء تصاب بحماقاتهم وتخسر كل شىء.

□□ كن متفائلاً على الدوام.

□□ مبروك المنصب القادم فأنت تستحقه بلاشك لصبرك فى قراءة ما سبق.

○○○○○





عدم الوصول إلى النجومية فى العمل

- ما الفارق بين خالد بن الوليد سيف الله فى المعارك وأى جندى آخر شجاع فى نفس المعارك
- ما الفارق بين الفاروق عمر خليفة المسلمين فى العدل وأى قاض آخر عادل تمامًا
- ما الفارق بين جماعة أو مؤسسة دينية باقية من عشرات السنين فى مجال الدعوة وأخرى تعانى من ضعف وقلة الرجال ويعملون معا فى نفس المجال الدعوى
- ما الفارق بين لاعب الكرة البرازيلى الشهير بيليه وبين لاعب آخر له نفس مهارات بيليه

الفارق بين هؤلاء جميعًا هو ليس فى توافر المهارات مثل الشجاعة والعدل والبقاء والتهديف فى المرمى وإنما فى نمط استخدام هذه المهارات أثناء الاحتياج إليها أوالعمل بها .

- فخالد بن الوليد يستخدم مهاراته فى الإعداد للجيوش والتحرك والكر والفر . . . . بالإضافة للشجاعة .

- وعمر بن الخطاب يستخدم مهاراته فى العدل والبحث عنه ليجده أينما كان ويجتهد و . . . . للوصول إليه بالإضافة إلى علمه به .

– والجماعة الدينية الباقية تدعو إلى الله عز وجل تستخدم مهاراتها المختلفة فى تكوين الكوادر اللازمة والقيادات الشابة وتستخدم العلم وآخر ما انتهى إليه فى كل المجالات لدعم العمل الدعوى.

– وبيليه ذلك الأسطورة لماذا يعرف طريقه للمرمى؟ الكل يهدف ولكن لماذا هو الوحيد الذى لديه القدرة على إمتاع من يشاهده بروعة اللعب ثم التهديف الذى لا غنى عنه.

الفارق بين هؤلاء وهؤلاء هو النجومية فالأول نجم ونجم فوق العادة والثانى عادى والسؤال كيف نصل للنجومية؟

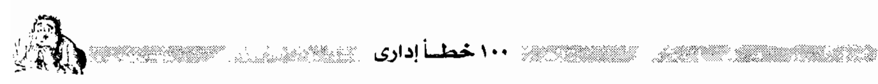
أولاً: لابد من إدارة الذات حيث تتعرف على نفسك جيداً ما العمل الذى تتقنه وترغب فيه وخطط لمستقبلك الوظيفى به واربطه بالمؤسسة التى تعمل بها وتابع مدى تقدمك واستفد مما تواجهه من مشكلات واجتهد أن تستطلع المشكلات قبل حدوثها، ودائماً ما يكون لديك خطط بديلة تنفذها إذا ما فشلت الخطة الحالية.

ثانياً: لابد أن تعلم من يهمهم أمرك بمدى تقدمك فى عملك وما تحققه من نتائج.

ثالثاً: لا تخدع نفسك بأن عرفت طريق مستقبلك وتظن الوهم حقيقة.

رابعاً: كن مبادراً على الدوام فى عملك خاصة فى بداية ارتباطك به.

خامساً: كون شبكات علاقات تتيح لك المعلومات التى تجهلها وبذلك تصلك بسرعة وتتميز بها وتستفيد منها فى قرارك، فالنجم لا يعانى أبداً من نقص المعرفة أو قصور فى المعلومات.



سادسًا : كـون صـورة كـاملة ذات فـهـم عـمـيق وشـامل لمجـال عـملك وبـالتـالى تعرف تأثير جهودك وكيانك داخل المؤسسة .

سابعًا: كن تابعـًا لمديريك وهى هنا تعنى العـمل بإخـلاص على نجـاحـه هو والمؤسـسـة، وفى نفس الوقت تكوين رأى خـاص بك عن أهداف وواجبات ومشكلات المؤسسة وطرق العمل، لابد من التعاون التام مع الرئيس لإنجاز أهداف المؤسسة حتى مع الفارق بينكما فى كل شىء.

ثامنًا : كن قـائداً بغـيـر سلطة، فـسلطتك هنا سـتكون خـبـراتك ومـهـاراتك ومصداقيتك فى العمل .

تاسعًا: تعامل بروح الفريق .

عاشراً: أتقن مهارات التواصل مع الآخرين والعرض

مبروك: ميلاد نجم جديد فى سماء الإدارة

○○○○○



عدم الوصول إلى العالمية

زالت الحواجز بين الدول وأصبحت أغلب الصناعات والخدمات متأثرة بالتحولات العالمية، وأصبح التغيير أسلوب حياة للأفراد وللمؤسسات، وأصبح المدير يعمل فى ظل حالة من عدم التأكد باستمرار وأصبحت هذه الحالة هى القاعدة وليست الاستثناء، انقلب الثابت وتغير الدائر وأصبح الوضع باختصار إما أن تكون أو لا تكون أنت ومؤسستك ولكى تعرف أين أنت.. اسأل نفسك هل:

- **لمؤسستك رسالة واضحة ورؤية عالمية؟**
- **تحصل على التمويل أو التكنولوجيا أو المواد الخام أو الموارد البشرية من الخارج؟**
- **تهتم بالسوق الدولية وآثارها المختلفة لتأثيرها على عملك؟**
- **تؤهل العاملين لديك تأهيلا عالميًا بأن يتم تدريبهم بالخارج؟**
- **لديك فروع خارج وطنك وكم نسبة الأرباح بها؟**
- **تتعاقد مع إحدى الشركات متعددة الجنسيات تورد لها منتجا أو تستخدم منها مادة خاما؟**
- **لديك قسم للبحوث والتطوير داخل وطنك أو خارجه؟**

إذا لم يكن لديك إجابة عما سبق فأنت أخطأت فى عدم الوصول حتى الآن إلى العالمية.

والعالمية هنا لا تتطلب منك أن تكون عبقريًا ولكن المطلوب أن تكون قادراً على التفكير المفتوح وأن تعيد رسم الحدود التى تعمل فى نطاقها وأن تنظم المكان والزمان والهياكل الإدارية والبنية التحتية لمؤسستك

ليس هذا وحسب بل تساهم أيضًا فى فعل كل ما سبق مع المؤسسات الأخرى التى تتعامل معها سواء كانوا موردين أو عملاء فالكل لابد أن يتكلم بلغة واحدة عندها تصل معهم وبهم للعالمية .

مطلوب أن تكون قائدا عالميا

- فالقائد العالمى : يجدد دائمًا ولا يستكين.
- يبادر باستمرار نحو تحقيق أهدافه وطموحاته .
- ينمى الجهود المتاحة أمامه حتى ولو كانت ضعيفة .
- يثق برجاله ولا يراقبهم ليضبطهم يؤدون عملاً خاطئًا وإنما يتابعهم ليضبطهم يؤدون عملاً صحيحًا ليكافئهم عليه .
- غير محدود النظر فهو صاحب أفق واسع .
- يسأل دائمًا لماذا لا نحاول ولا يسأل كيف نحاول؟
- يعمل الصحيح .

وسلاحه فى كل هذا :

- المعرفة المستمرة .
- الرؤية الشاملة لما يجرى حوله فى العالم .
- التأنى والحكمة .
- التخيل والتنبؤ .
- فهل أنت عالمى؟



الاعتماد على المنصب وليس على قوة الشخصية

تم اختيارك لقيادة لجنة أو فريق عمل لأمر ما، وهذا وضع طبيعى فى عالم اليوم أو حتى منصب لعمل تطوعى كل من فيه لا يأخذ أجرا نظير ما يقدمه، المشكلة ليست فى العمل وإنما فى كيفية إدارته حتى يتم، فالأمر السهل بالنسبة لك هو اعتمادك على سلطتك ومنصبك لتنفيذ العمل وليس على قوة شخصيتك، والتحدى الأكبر هو الأشخاص الذين لا تملك السيطرة عليهم، كيف يتسنى لك أن تعتمد على منصبك هنا لا مجال ولا طريق آخر سوى قوة شخصيتك فلا وجود للمنصب هنا.

ولذا لابد لك من:

- معرفة من المسئول عن تشكيل هذا الفريق أو اللجنة ولأى غرض؟ وما الهدف المعلن والضمنى للأمر، وهل هناك اهتمام والتزام لتنفيذ نتائج وتوصيات ما يتوصل إليه الفريق أو اللجنة، فعدم وجود التزام تجاه التوصيات يفقد الأمر مصداقيته ويحدث نوعا من التراخى والكسل.

- إذا كنت بصدد تجنيد أفراد للعمل معك أقنعهم بأهمية النشاط المراد عمله ومدى مساهمة الشخص فى النتيجة النهائية له .. عليك أن تتيح للفرد الفرصة

وليس إنزال العقاب عليه، ويمكنك أن تختار الفرد صاحب المشاغل الكثيرة فهو الذى يعرف كيف ينظم وقته ويحرص عليه ويعطى نتائج سريعة .

– امنح أعضاء فريقك أو اللجنة ما يحتاجون من صلاحيات وأشعرهم بأنك لا تعدو أن تكون منسقًا أو مسهلاً لسير عمل الفريق أو اللجنة وليس قائدًا أو رئيسًا عليهم .

– التأكد من أن كل فرد ملمًا بكل التفاصيل ويعمل باتجاه الهدف النهائي منذ البداية وليكن هذا فى الاجتماع الأول للفريق أو اللجنة واجعل الجميع يرى أنه ليس هناك خيار آخر سوى النجاح .

– اجعل كل فرد يشعر بأهميته واستمع لأفكاره وآرائه ولا تتجاهلها أو تستخف بها، وإن لم تفعل ذلك سيشعر الشخص بعدم الأهمية وسيصبح غير مبال بالنتيجة النهائية للأمور خاصة عند التنفيذ الفعلى لما تم التوصل إليه .

– معرفة نقاط القوة ومواطن الضعف لدى أعضاء الفريق أو اللجنة وسخر مواهبهم واهتماماتهم حتى تحقق النتائج الإيجابية المطلوبة .

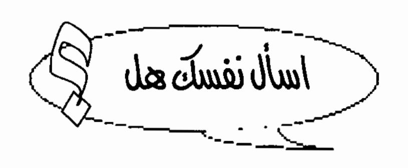
– عدم التدخل فى أدق التفاصيل ولا تتدخل إلا فى حالة ما إذا تبين لك أن الفريق أو اللجنة تسير فى اتجاه خاطئ يؤدى إلى كارثة محققة .

○○○○○



عـدم الوصـول للنجـاح المطلـوب

أعـشق عـملى جـداً، أعطيـه كل مـا لـدى من وقت وجـهـد، وأنفق على تعلم الجديد فيه، ولكن فجأة اكتشفت أننى لم أكن ناجحًا فى عملى هذا، بعد كل هذه الفترة من الزمن أكتشف أننى كنت أعيش فى وهم اسمه النجاح، السؤال الآن هو هل أنت متأكد أنك فشلت فى عملك هذا ولم تنجح؟



- أنت مدرك لكل ما يطلب منك؟
- تتوافر لك الأدوات والمواد التى تمكنك من أداء عملك بشكل سليم؟
- تتوافر لك الفرصة لأداء مهام عملك وعلى أفضل وجه فى كل يوم؟
- تلقيت فى الفترة الأخيرة (شهر أو أسبوع) اعترافا أو تقديرا لك بسبب تفوقك؟
- تشعر أن مديرك وغيره من الناس - أعلى منك إداريًا - يعاملونك باحترام وعدم سخرية؟
- هناك شخص ما فى العمل يشجعك على تطوير نفسك؟

– تشعر أن آراءك ذات قيمة ويؤخذ بها فى العمل؟

– المؤسسة التى تعمل بها لديها رسالة واضحة واستراتيجية تعمل من خلالها وتدفعك للإحساس بأهمية العمل الذى تؤديه؟

– عملك يخرج بدرجة جودة عالية؟

– لديك أصدقاء فى مكان العمل؟

– تحدثت مع أحد الأفراد – زميل أو مدير – خلال الشهور القليلة السابقة عن مستوى تطورك؟

– أتيحت لك فرصة للتعلم والتطور (دراسة متقدمة – دورات تدريبية – مؤتمرات علمية)؟

ما سبق كان إثنى عشر سؤالاً عن العمل الناجح، إن كانت إجابتك عليها جميعًا بـ « نعم » فأنت تعيش فى نجاح فى عملك، وإن كان هناك سؤال واحد على الأقل إجابته بـ « لا » فأنت تعيش فى وهم اسمه النجاح حتى وإن كنت مديراً للمؤسسة وتتقاضى أعلى راتب، أيقظ نفسك من الوهم والكابوس المزعج حتى لا يتحول إلى كارثة محققة.

ooooo



عدم إتقان المهـارات التواصليـة التى تحقق النتائج المرجوة

كم ساعة تعمل فى اليوم؟ ٨ ساعات على الأقل.

تقضى أربع ساعات منهما منصتًا.

تسمع حوالى ساعتين من الـ ٨ ساعات.

لا تنصت فى الحقيقة إلا لساعة واحدة من تلكما الساعتين.

تفهم ما مقداره ثلاثون دقيقة من تلك الساعة.

تتذكر ما قيمته ثمانى دقائق، فكيف تتقن الآن الاستماع والإنصات وكم هى النسبة؟

تذكر دائمًا أن الإنصات يعنى أن تصمت بطريقة نشطة فإذا فكرت فى ذلك وإذا أعدت ترتيب الحروف التى تتكون منها كلمة «ينصت» فستجد أن ثمة شبهًا بينها وبين حروف كلمة «يصمت» فتحدث قليلاً وأنصت كثيرًا.



أجرت إحدى المؤسسات دراسة لتحديد أهمية الجوانب غير اللفظية للتواصل مقارنة بالكلمات الحقيقية التى تستخدمها عندما نتحدث إلى بعضنا البعض، فإذا قمت بتقسيم التواصل بين الأشخاص على الكلمات التى نستخدمها ونبرة الصوت وحركات وإيماءات لغة الجسد، فما هى النسبة المئوية التى سنعطيها لكل واحدة منها؟ توصلت الدراسة للنتائج التالية:

يبلغ عدد الكلمات الخاصة بك حوالى ٧٪ من تواصلك وتبلغ نبرة صوتك ٣٨٪ فى حين تعادل إيماءاتك ٥٥٪ من مجموع ما تقوم به من تواصل، وهى نتيجة مدهشة ومع ذلك نركز كل تواصلنا على استخدام الكلمات.

إنك إن استطعت أن تركز على قراءة الآخرين بشكل أكثر دقة وتستجيب لهم بصورة أكثر واقعية يمكن عندها أن تقيم علاقة إيجابية معهم بشكل سريع وليكن اعتمادك فى هذا هو أننا - كبشر - مجبولون على حب من يشبهنا (فالطيور على أشكالها تقع) وأن ٩٣٪ من ذلك الشخص عبارة عن جوانب غير لفظية فإذا ما انجذب لك الشخص فسيقول لنفسه: «إننى أحب هذا الشخص إنه يشبهنى تمامًا» وإذا أحببنا شخصًا ما فإن ذلك يدفعنا إلى الثقة به والرغبة فى التعامل معه.

فانظر هل يمكنك أن تستفيد من هذا أم تخطىء مرة أخرى وتبدد كنزا لا يبدده إلا أحمق.

○○○○○

٤١

الخوف من استخدام التقنيات الحديثة فى العمل

أنا مازلت أستخدم نفس الطرق التى كنت أستخدمها منذ بدء عملى، أعرف أن الحاسب الآلى ضرورة ولكنى لا أحتاج إليه فى عملى، وإذا استخدمته فأثره ليس بكبير علىَّ، وأعلم أن شبكة الإنترنت أصبحت ضرورية لكل الناس ولكن أنا حتى الآن أرتاح لكل ما أقوم به فى عملى من وسائل قديمة على حد قول ما يرانى أقوم بها.

لماذا تفرض هذا الاستخدام؟



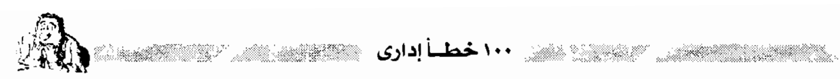
هل لأنك تخشى من استخدام هذه التقنيات الحديثة؟

- لا تخف منها، أقبل على التدريب عليها وتعلمها واستعن بالله ليعينك

- سيطر على الوساوس والظنون التى تؤكد لك استحالة الوصول لدرجة تعلم هذه الوسائل.

- إذا ما شعرت بالاضطراب أو الانزعاج فى بدء استخدامها، فهذا أمر طبيعى يواجهه كل البشر.

- إذا ما أخطأت فى استخدامها فلا تتهم نفسك بالغباء أو التقصير.. خذ الأمور ببساطة .



- انظر لحالة مشابهة لك وأصبحت الآن على مستوى عال فى هذا الأمر بعد التدريب عليه.

- اصبر على نفسك فالنجاح والتقدم والتغيير للأحسن سيكون لك فى البداية ثم المؤسسة من بعدك .



هل لأنك أصبحت أسيراً لطريقتك الحالية فى العمل؟



- انظر هل زملاؤك الذين يستخدمون الطرق الحديثة أفضل منك فى الأداء؟

- انظر هل النظام الذى تعمل به حاليًا به أخطاء وتقصير يعالجها النظام الجديد؟

- انظر هل سيتحسن أداؤك إذا ما عملت على الجديد؟

- إذا كانت إجابتك دائمًا بـ «**نعم**» لا تكابر وابدأ فى التحول تدريجيًا نحو الجديد.

- إذا كانت إجابتك دائماً بـ «**لا**» فلا تضغط على نفسك حتى تعمل على النظام الجديد .

فربما تقضى وقتًا وجهداً فى هذا التدريب والتعلم دون فائدة تذكر فى عملك، بل أتقن عملك الحالى أكثر وأعطه جهداً أكبر حتى تصبح أكثر فاعلية وكفاءة فيه.

ooooo



الإصابة بمرض حب السيطرة

يتهمك الجميع بأنك إنسان لا تطاق، لا تحبذ العمل الجماعى ولا تصلح أن تعمل تحت إمرة شخص آخر، أنت إنسان تحب السيطرة ومريض بهذا المرض، الكل اتفق على هذا إلا شخص واحد هو أنت، ولذا قرروا أن يحتكموا إلى شخص محايد وهذا الشخص أعطاهم - وأنت معهم - قائمة بها عشرة أسئلة إن كانت الإجابة عنهم بنعم، فأنت فعلاً شخص مريض تحتاج إلى العلاج والذى هو عكس ما تفعله الآن وكانت القائمة هى:

١- أهم شيء هو أن تكون لك سلطة تضمن أداء المهام بشكل سليم.

٢- أنت تحب الأشخاص الذين يعرفون ماذا يريدون لا الذين يفكرون قبل أن يتحدثوا أو يثيروا الاهتمام.

٣- أنت تفضل العمل مع الأشخاص الذين يحسنون تنفيذ التعليمات لا الذين يتصفون بروح الصداقة أو الذين لا يتدخلون فى شئونك.

٤- عندما تتحدث مع أصدقائك حول مشاكلهم فأنت فى الغالب تكون حلال للمشكلات وليس مستمعا جيدا أو موضوعيا.

٥- أنت تحصل على ما تريد من خلال إثبات صحة آرائك وسلامة مواقفك وليس من خلال التذرع بالصبر أو إلهام الآخرين.

٦- عندما تعمل مع أشخاص آخرين فأنت تتوقع منهم أن يحترموك ولا تهتم



بمشاعرك أو تحمسهم للعمل.

٧- عندما تختار مهمة جديدة فى العمل فأنت تفضل المهمة التى تلعب فيها دوراً مهماً وليست المهمة ذات الإثارة أو التى يمكن أن تنجح فيها.

٨ - إذا ما تجادلت مع شخص آخر فإنه من المهم بالنسبة لك أن تفوز بنتيجة الجدل، وليس الوصول إلى اتفاق أو الحرص على أن يفهمك الطرف الآخر.

٩- أنت تكره أن يخبرك شخص لا علم له بما يتوجب عليه عمله وليس أن تحصل على تقدير على حسن صنيعك.

١٠- أنت حذر جداً فى اختيار الأشخاص الذين تسر لهم حقيقة مشاعرك.

والآن:

إذا أجبت بـ «**نعم**» على عدد من ٨-١٠ أسئلة فأنت لا ترتاح إلا إذا نفذت المهام بالطريقة التى تحبها، ومرضك هنا حقيقى يحتاج إلى نزع [illegible] ـكس ما تؤمن به.

ومن ٦-٧ أسئلة أنت أيضًا تحبذ أداء الأمور كما تريد إلا أن هناك قدرا من المرونة والتسامح.

ومن ٤-٥ أسئلة أنت بك بعض الحاجة للسيطرة ولكنها محدودة.

ومن ٢-٣ أسئلة أنت غالبًا تتسم باللين ولكن أحيانًا تضطر للضغط على الآخرين لتؤدى عملك على الوجه الذى تفضل.

ومن صفر-١ أنت لست مريض بمرضا السيطرة ولكنهم يزرعون الوهم فيك ليسيطروا هم عليك فخذ حذرك منهم.

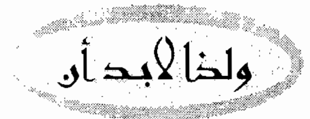


النظر بسطحية إلى الأمور

التحليل السطحى للأمور يؤدى - بلاشك - إلى حلول سطحية وغير فعالة وغير مجدية، وربما تنقلب إلى حلول مضادة ضارة إذا كان الأمر خطيرا وتم اكتشافه متأخراً مثله مثل حالات التمرد والعصيان، فما الذى يدفع هؤلاء المتمردين إلى ما فعلوه إلا كثرة ما يعانون منه من ظلم وجور وعدم الاستماع لقضاياهم ومشكلاتهم ويفاجأون بمزيد من صم الآذان عما يقولون وحجب الرؤية عما يرون رؤيته.. وهكذا يزيد القمع حتى تحين اللحظة وينفجر الجميع، وعندها يتساءل من قام ضدهم هذا التمرد لماذا فعلوا هذا؟ ألم يكن لهم أن يطلبوا منا حتى نجيبهم؟ أنحن منعنا عنهم ما يريدون؟ أنحن ظلمناهم؟... وهكذا

ولكن بعد فوات الأوان

اتخاذك حلولاً غير فعالة يضيع المال والوقت والجهد، ولا تعالج المشكلة الحقيقية، وسوف تكتسب سمعة بأنك ممن يميلون إلى الحلول السطحية ولن يثق بك رجالك أو رؤساؤك. باختصار ستفقد مصداقيتك.



- طرح الكثير من الأسئلة قبل اتخاذ قرار ما، اسأل من يقومون بالعمل عما



يرون أنه سبب المشكلة، اطلع على المشكلات المشابهة لدى الآخرين وكيف عالجوها.

- ارجع إلى المكتبات واطلع على الكتب والدراسات العلمية.

- استعن بمتخصص إن لم تكن تجيد هذا العمل، فالتحليل مهارة وليست فنًا.

- اجمع معلوماتك من مصادر متعددة وكون آلية مناسبة لذلك.

- لا تفكر أن تقوم وحدك بحل المشكلة، فهناك ترابط مع آخرين لابد من أخذ رأيهم فى الأمر.

- إذا ما تم اتخاذ حل ما اعلم أن سيكون له صدى فأحط كل من يرجح أن يقع عليهم أثر علماً بما اتخذته أو تنوى وتخطط لتنفيذه.

- قم بدراسة البدائل المتاحة حتى تصل إلى بديل يمثل الحل المطلوب وتنوى القيام به وادرسه جيداً. فلماذا هذا البديل؟ وكم يكلف؟ ومتى يتم التنفيذ؟ وما هى الآثار الجانبية له؟... وهكذا.

- لا تنس أن تطلب من رجالك حلولاً لمشكلاتهم واعرض عليهم البديل الذى ترجحه فربما يرفضونه ولا ينفذونه فتقع فى مطب آخر وهو بداية تمرد عليك. فلماذا تغتال نفسك وبيدك، أعطهم البديل ليدرسوه فإن وافقوا عليه لم يعطلوا تنفيذه بل على العكس سوف يقبلون عليه بحماس.

ooooo



الوقوع فى فخ الشائعات

معلومة خطيرة وصلت لك من خلال بنات أفكارك واستنتاجاتك: زميلك محمد ذهنه مشغول باستمرار وأخطاؤه تتكرر وهو غالبًا يفكر فى ترك العمل بالمؤسسة لمكان آخر، وسيتأثر بسبب ذلك العمل بالمؤسسة وأسررت بهذا إلى رئيسك وباقى العاملين معك وتناقلت الأخبار ووصلت إلى أقصى مداها... لماذا كل هذا؟ وهل تدرك خطأ ما فعلته؟...

بسبب مركزك الإدارى وما تتمتع به فسوف يتم تصديقك فيما تقول ولكنك سوف تواجه أمرين:

الأول: قد تكون المعلومات التى صرحت بها خطأ على طول الخط والمعلومات الخطأ تؤدى إلى اتخاذ قرارات خطأ .

الثانى: ستتعرض مصداقيتك إلى ضرر شديد فإن عاجلاً أو آجلاً سيصبح من الواضح أن المعلومات التى تنقلها معلومات خطأ ومضللة، وبعد عدة مرات سيكون من المرجح أن يشك بك الناس فيما تقول ويفقدوا ثقتهم بك وبما تقوله .



ولذا عليك أن

- أخبر الناس بأن معلوماتك التى ذكرتها عن محمد لا يمكن الاعتماد عليها أو الثقة بها فهى استنتاجات لك وهذا لابد أن يتم بسرعة.

- تحقق من صحة معلوماتك دائمًا ولا تتسرع فى استنتاجات وتحليلات لا مصدر لها حتى لا تشوه الأمور.

- تكلم عما تعرفه فقط وليس عما تتصوره، فإذا ما تصورت أمرًا وخمنت سيناريو يمكن أن يحدث أو يقع اعرض السيناريو بما لا يضر بسمعة محمد.. المهم ماذا تفعل المؤسسة فى ظل غياب هذا الشخص، أو تعرض سمعة المؤسسة للخطر بسبب ما قد يفعله هذا الشخص.

- كن واضحًا ولا تعرض الآراء بطريقة تجعلها تبدو ولو كانت حقائق.

- لا تردد أى شائعة سمعتها، لابد أن تراجعها قبل أن ترددها وتتأكد من صحتها فأنت ومكانتك يجب أن تكون حذرًا فى كل ما تقوله.

○○○○○

٤٥

اللجـــوء إلـى اليـأس

«**لا تيأس أبدًا**» عبارة جوفاء لا روح فيها لا يرددها سوى اليائسين أو الذين لم يتعرضوا لمخاطر وإخفاقات فى حياتهم قط.

«**انظر إلى الغد بابتسامة أمل مشرقة**» عبارة أخرى من عبارات المتشدقين بالكلمات، الكل يقولها عندما يخرج من أزماته، أما فى ظل الأزمة فتجده مكتئبًا يائسًا، أما وقد مَن الله عز وجل عليه وأخرجه مما كان فيه أصبح يردد «لا تيأس». «إياك والقنوط»، «لا تترك نفسك تسير عبر أغوار الفشل واليأس»... إلى غير ذلك من عبارات لا روح فيها ولا حياة يتم ترديدها كالببغاء.

- لو كانت الحياة سهلة لأصبح جميع الناس ناجحين وبصورة مذهلة ولن تكون هناك مشكلات قط، فالحياة قاسية لأغلب الناس مليئة بالمطبات والحفر والعقبات أساس فيها التأخير وإعاقة المسيرة، لذا فمن الواجب إزاحة السواتر الباعثة علي الفشل وعقبات التقدم نحو النجاح، لا أعرف كيف ولكن أفهم أن بمقدور كل إنسان تحقيق هذا بالمثابرة والصبر.

فمن الطبيعى أن يحمل لك الأفراد كل يوم ما يجعل إدارتك للمكان ليست سهلة، كم هائل من المشكلات من داخل المؤسسة وخارجها، أفعال منافسيك تغضبك، آخرون يطعنون ظهرك ويخونون الأمانة، البعض مازال سلبيا تجاه ما يراه ويمكن أن يغيره فى عمله.



ويبقى التحدى

وهو أن تستمر فى التقدم للأمام نحو ما تهدف لتحقيقه فعلاً

اتسم بسمات الذين لا يستسلمون أبداً حيث :

* العناد	* العزم	* الثبات
* عدم اللين فى مواجهة العقبات	* الشجاعة	* الإقدام
* الإصرار	* الحزم	* الجرأة
* الرؤية النافذة	* قوة الشخصية	

– ستمر بك الأيام وأنت لا تصل لهدفك – تعتقد ذلك – لا تيأس حاول مرة ومرات أخرى، فمثابرتك هى عدتك وعتادك للخروج من يأسك، يجب أن تستمر.

– تخلص من أى أفكار توحى لك بأنك لست على نفس القدر من الكفاءة مع الآخرين فى نفس مجالك .

– تعلم من أخطائك للوصول لما تبغى تحقيقه.

– ليكن فى قلبك دائماً قول الله تبارك وتعالى : ﴿ **وَلا تَيْأَسُوا مِن رَّوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لا يَيْأَسُ مِن رَّوْحِ اللَّهِ إِلاَّ الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ** ﴾ [يوسف : ٨٧] فاليأس يقتل الرجال ويهزم الأبطال ويحطم الآمال.



عدم التخلص من عاداتك السيئة

إذا كان النجاح عادة، فالفشل أيضًا عادة، وتتحقق غالبًا من عادات سيئة لدينا لا نستطيع التخلص منها، وفى كل يوم نعد أنفسنا بألا نفعل هذا مرة أخرى ولكن إدمان السيىء يسيطر علينا، فنحن أسرى هذه العادات السيئة وعلى اختلاف أنواعها وبساطتها فقد نكون أصحاب:

* عدم النظام.

* صعوبة إتقان المرحلة الأخيرة من العمل.

* عدم الصبر وحب التعجل والسرعة.

* الاندفاع والانفعال عند التعرض لضغط .

* القلق الزائد.

* عدم الثقة بالنفس أو بالآخرين.

* حب الروتين وعدم التغيير ومقاومته إن تم أو وُجد فى حياتنا.

* أو أى عادة سيئة أخرى أدمنا اعتيادها.



حقيقى الأمر صعب فإحلال عادة جيدة محل السيئة مثل إدمان المخدرات يصعب خروجه من الجسد، وفى أثناء خروجه تجد الجسم بكل أعضائه يرتجف ويعانى من أمور وأمراض عديدة تصاحب هذا الخروج، ويتمنى المدمن وقتها أن يتعاطى ما يسكن أعضاءه من الألم ويضعف نتيجة المبرح من هذه الآلام، ولكنه الصبر فى التخلص من هذه العادات السيئة.

والآن عليك الاختيار

إما أن تكون رجلاً اعتياديا لعاداتك أو رجلا متجددا تتغير وتتبدل وتختار الحسن من عاداتك وتهمل السيىء منها حتى تصل للعادات المتميزة فى كل الأمور والتعاملات.

إذا قبلت الاخيتار استكمل الباقى وإذا لم تستطع عد بسرعة وخذ جرعة الإدمان قبل أن تتعرض للارتجاف وتصدع فى جسدك المريض بالعادات السيئة.

- الخطوة التالية لمن قبل العلاج.. اسأل نفسك سؤالاً واحداً، ماذا يمكننى أن أفعل غير تلك العادة السيئة حتى أصل إلى ما أريد؟ فإذا ما كنت عدو النظام فماذا تفعل حتى تحب النظام؟

- الآن عرفت النتيجة النهائية وهى أن تحب النظام قم بتغيير السبب، فالعادات تعكس الحالات العقلية، فما الذى يدعوك إلى أن تكرر وبشكل دائم عادة عدم النظام ومع تأكدك بأنك تخسر من جراء هذا الكثير.

فالعادة السيئة نظام مفتوح كأى نظام مدخلات ومخرجات، ما تدخله سيىء ينتج سيئًا والعكس صحيح لو أدخلت نظاما جيداً أفرز نظاما مثله وهكذا فإذا ما كانت عاداتك فعل نفس الشيء وبنفس الطريقة فلا تتوقع إلا نفس النتائج والحل هو تغيير المدخلات حتى تتغير المخرجات.

فإذا ما اعتدت الاستيقاظ متأخراً لابد من أن تعتاد الاستيقاظ مبكراً.

وإذا ما اعتدت عدم الثقة بنفسك لابد أن تعتاد الثقة بنفسك.

وإذا ما اعتدت القلق عليك أن تعتاد ألا تقلق.

وإذا ما اعتدت عدم ترتيب الأشياء على أساس أولوياتها قم بالاعتياد على كتابة قائمة بالنشاطات التى ستقوم بها ورتبها على أساس أهميتها.... وهكذا.

-- كرر ما قمت به أخيراً حتى يصبح جزءاً من شخصيتك الحقيقية.

-- تذكر دائمًا أن المدمن السابق من أضعف الناس وأسرعهم عودة إلى ما كان يدمن من قبل، فالعادات السيئة وإن ذبلت إلا أنها لا تموت أبداً فسريعًا ما تجد نفسك فى انتكاسة سريعة وعودة أسرع مما تتخيل فثابر فى عدم العودة والآن ستجد نفسك أسوأ من ذى قبل.

- ابْنِ عقلك من جديد حتى يتقبل الأفكار الجديدة وذلك يتم عن طريق التخلص من التوقعات التى لا تعتمد على الواقع، وبذلك تصل إلى رؤية أكثر واقعية للأشياء وانظر إلى الأفكار الجديدة على أنها فرص لا على أنها مشكلات وقيم الأفكار على أساس منافعها ومزاياها.



- هنيئًا لك الخروج من مصحة إدمان العادات السيئة الخطيرة على صحتك وعقلك، بقى أخيراً أن تبتعد عن أصدقاء السوء فلا تقابلهم ولا تسمح لهم أن يتصلوا بك تليفونياً أو أى وسيلة أخرى، وابدأ فى مصاحبة قرناء الخير وأسرى العادات الجيدة المتميزة، ابحث عنهم وحتما ستجدهم فهم أغلبية كما أن الآخرين أقلية.

- يرجى دائماً متابعة حالتك الصحية وإجراء الفحوصات الدورية للاطمئنان على صحتك باستمرار، تابع مع طبيب متخصص - صديقا أو مديرا أو زميلا - وإذا ما أعطاك بعض المقويات والمنشطات لحالتك تناولها ولا تخف، وسوف يعطيك الجديد دائماً من أفكاره وأنت بلاشك تحتاج إليها.

ooooo



عدم معالجة ضغوط العمل والاستسلام لها

من منا لا يعانى من ضغوط فى عمله، فعالم اليوم ملئ بالإثارة والديناميكية السريعة والغيظ والنكد والهم حتى أن عملك يصاحبك دائمًا للمكان الذى تذهب إليه أيًا كان، باختصار أصبح العمل مصدراً رئيسيًا للضغوط.

والضغوط هى مجموعة قوى تعمل على الفرد ووجود تلك القوى ظاهر من خلال نتائجها، فالضغط مرتبط بانعدام التوازن أو التكافؤ بين الجهد النفسى المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التى تتم معالجتها من جهة أخرى. فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسى هى الحالة التى يقوم بها الفرد ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسى الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعالة.

فإذا انخفضت جداً ولفترة زمنية مستمرة درجة الثبات النفسى أو كمية الطاقة أو الجهد النفسى المستخدم انعدم رد الفعل وسيطرت السلبية والانهزامية وتم قبول النتائج دون رد فعل.

وتنشأ الضغوط فى العمل نتيجة تغير طبيعة العمل نفسه وبيئة العمل والعاملين فيه وما بهما من علاقات وظروف وأدوار داخلية وخارجية، يضاف إلى ذلك ضغوط الفرد الشخصية.

وستجد مشكلتك تبدأ بالغضب المستمر والقلق والأرق والإحباط ثم أمراض عضوية كالإجهاد وتصلب الشرايين وانعدام الشهية وضغط الدم والصداع و....

ولذا عليك بـ:

- بداية كن على ثقة بأنك أقوى من كل الضغوط.
- لا تركن نفسك إلى الهموم إذا واجهتك مشكلة، حلها ولا تضمها إلى ذاكرتك فتزيد من توترك.
- رتب أولوياتك الأهم فالمهم، ذلك سوف يجعلك تشعر بالرضا عن نفسك وتسيطر على أعمالك وتشفى من الإحساس بوطأة الضغوط.
- لا تنس الاعتدال فى كل الأمور.
- استمتع بحياتك واسعد بها وانعم بالراحة والاسترخاء.
- لا تنقد ذاتك حتى تموت من النقد، فهناك أشياء لا نملك السيطرة عليها فاقبلها كما هى.
- لا تحمل نفسك فوق طاقتها، فلا تفعل كل شيء لكل الناس وتجنب الوعود والالتزامات الكثيرة والمواعيد المتلاحقة .
- كن صبوراً فكل محنة لابد أن تنتهى، المهم أن تحول المحنة إلى منحة.
- البعد عن المهدئات الطبية فلا تهرب إليها.

- اجـتـهـد أن تفـصـل الضـغـوط عـن بعـضـهـا ، فـضـغـوط العـمـل فى العـمـل وكـفـى .

- لا تنس أن تحـافظ على ابتـسـامـتك فى أحلك الظروف وابحث عن الدعـابة باستمرار .

- ليكن ذكر الله معك باستمرار حتى يطمئن قلبك .

○○○○○



الإفراط فـى القلـق

القلق هو الشعور الذى يصيبك بالإكتئاب والاضطراب عند التفكير فيما سيكون من أمر فى المستقبل..

ماذا لو لم يحدث هذا الأمر



وماذا لو حدث

وماذا لو....

سلسلة من الأفكار الهمجية والهواجس والتخيلات السلبية التى تقتحم العقل وتفرض سلطانها عليه بلا أى جهد منك لتمنع هذا الاحتلال، مجرد استسلام منك بدون قيد أو شرط وتبدأ البداية الطبيعية للقلق:

- متاعب جسمانية وتوترات شديدة وذعر دائم.
- علاقات مضطربة بين كل الآخرين، أصدقاء، الزوجة والأولاد، الزملاء والرؤساء.
- علاقات شبه قتالية مع المرؤوسين وحالة من الوسوسة القهرية فى التعامل معهم.
- سوء الأداء فى كل عمل يتم.
- انعدام الثقة بالنفس واحتقار الذات والاكتئاب.

لماذا كل هذا يا رجل؟ عليك أن تقلق ولكن بحدود ولأسباب.

فيمكنك أن تقلق مثلاً إذا ما كنت مقدمًا على عمل أو صفقة كبيرة فيه، وهذا القلق هنا له حدود أيضًا، فلا يطغى عليك ولا تستسلم له، القلق المؤدى إلى النجاح والخوف الذى يدفع إلى التميز.

ولذا عليك بـ:

- فتش عن السبب الحقيقى لما يقلقك واعرفه ثم حدده بدقة.
- ضع لما عرفته حلولا وبدائل للعلاج واختر منها المناسب وابدأ به.
- لا تخش المجازفة فإن جازفت ونجحت تغلبت على القلق ،وإن فشلت لم تخسر شيئًا بل تعلمت طريقة جديدة لحل مشكلة حتى ولو كانت خاطئة وأنقذت نفسك من دفع الثمن الناتج عن القلق وهو صحتك.
- ضع دائمًا أمامك أسوأ الاحتمالات التى يمكن أن تحدث وهيىء ذهنك لقبول هذه الاحتمالات إن لزم الأمر.
- لا تهتم بالتوافه من الأمور ولا تدع صغائرها تدمر حياتك.
- تذكر دائمًا أن هذا الشيء الذى يقلقك من الممكن ألا يحدث.
- تذكر الحديث القدسى حين يقول رب العزة: «**من لم يرض بقضائى فليخرج من تحت سمائى وليتخذ ربا سواى**» فَارْضَ بقضاء الله بعد أخذك بالأسباب.



تحميل نفسك أكثر مما تطيق

قيود وأغلال تقف حائلاً بينك وبين النجاح، حيث الكثير من العادات السيئة، المعلومات والمفاهيم الخاطئة، تجارب أليمة حدثت فى الماضى لا يمكن نسيانها ونبذل جهداً حتى تظل سراً قابعا فى مكنون عقولنا، انفعالات وتوترات.. أحمال نحملها تزيد من همومنا وضغوطنا حتى تصبح نفوسنا أضيق من ثقب الإبرة، لماذا كل هذا؟ ألا يمكن تسريب أو ترشيح أو فلترة كل ما يؤذينا ولا يصلح لدفعنا للأمام! من غير الطبيعى أن نتحكم فى أنفسنا ونحن نحمل هذا الحمل الثقيل، ويا للأسف فهو يزداد يومًا بعد يوم حـ ـ أصبحنا نؤكد لأنفسنا بأننا:

- **دائماً على حق ولا نخطئ أبداً**
- **من الممكن أن يرفضنا الناس إذا ما تقدمنا إليهم.**
- **نستعذب العذاب فلا نعمل إلا تحت ضغوط وفى ظل أوضاع عمل سيئة سواء من العمل نفسه أو من خارجه.**
- **نغضب ونصاب بالهياج إذا ما تعرضنا لشبه ظلم من وجهة نظرنا**

لماذا؟ لأن نفوسنا ضاقت وتحكم بها ما تحمله فوقها وفوق صدرها



- مزيد من الطاعة والإخلاص لله عز وجل فهو أعظم من كل عظيم، أقوى من كل قوى وهو القائل ﴿ **أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ** ﴾ فليطمئن قلبك أولاً فما كان ليصيبك مكروه غير مكتوب لك.

- إذا ما كنت ذا سيطرة وسلطة على كل الأمور فى عملك اترك شيئًا من سيطرتك وسلطتك لأحد مساعديك الذين تطمئن إليهم ودعه هو يدير الأمور.

- أدرك مواطن ضعفك فالكل يخطئ والإحساس بأنك مسئول عن الدنيا لو تركتها انهارت وخربت إحساس كاذب. تخيل نفسك وقد مت الآن فهل ستتوقف الدنيا!

- لا تلم نفسك على ما لم تفعله.

- لا تغضب الناس ولا تقاطعهم ولا تنطو على نفسك، حسِّن علاقاتك بهم فالعلاقات الشخصية والعواطف والمشاعر مهمة لك قبلهم هم.

- لا تبالغ فى ردود أفعالك ولا تتسرع ولا تجلب الشقاء فى محيط حياتك فى العمل والأسرة.

- لا تنقم على أحد ولا تسخط عليه، تسامح فهو أفضل لك وإلا تحول فى صدرك إلى أضعاف أضعاف ما هو عليه الآن فهو يعمل كالنسبة المركبة.

- لا تنس نصيبك من الرياضة فهى ضرورة لجسدك العليل حتى بعد أن يشفى من علته.



عدم العودة إلى المنزل مبكرًا

لا أستطيع أن أغادر عملى قبل رئيسى وإلا فالويل لى... آخر مرة رأيت أطفالى يوم الجمعة السابقة صباحا فقد استيقظوا فى موعد المدرسة ونظرت إليهم من بعيد واستغرقت مرة أخرى فى النوم، زوجتى تنصحنى دائمًا بأن أقضى وقتًا أطول معهم حتى آلف التعامل مع الأطفال.

العمل ليس كل شىء، هناك أمور أخرى كثيرة تحتاجها فى حياتك حتى تعمل عملك جيداً.

- لاشك أن القيام بزيادة ساعات عملك سعيًا وراء مزيد من الكفاءة والإنتاجية مهم جداً ولكن بحدود حتى إذا كان العمل ممتعًا، ولكن الالتقاء مع أسرتك أيضاً يجب أن يكون ممتعاً.

ولاشك أيضًا أن الجميع يعرف أننا نعيش عالمًا قاسيًا، البقاء فيه للأصلح والأقوى.

ولكن لابد من

- الوصول إلى توازن فساعات العمل الزائدة سوف تكون ضرورية لا محالة فى أوقات كثيرة خلال مستقبل الفرد المهنى، ولكن عادة ما نميل إلى اختراع أعمال غير ضرورية حتى لا نعود للمنزل ونوهم أنفسنا بأننا دائمًا مشغولون.

- تأكد أنه كلما زادت ساعات عملك عن المعتاد ازددت تعبًا وأصبحت معرضًا لاتخاذ قرارات خاطئة.

- جرب مرة أن تترك أعمالا متأخرة عليك بسبب كثرتها وليس بسبب تأخيرك فى إنجازها، وستجد أن المؤسسة لم تفلس وراتبك لم ينتقص منه شىء وأرباحك لم تقل ومساعدوك فى العمل أكثر سعادة الآن وانتعاشًا، جرب فإذا خسرت عد لما كنت فيه.

- كونك قدوة لغيرك، لابد أن تكون قدوة حسنة ووجودك فى العمل ساعات طويلة وبصورة مستمرة مثال سيىء لغيرك، ولا تشجع الذين يقومون بالتأخير فى العمل.

- لا تشعر بالذنب إذا حضرت فى موعدك صباحًا وغادرت عملك فى موعد انتهاء العمل كما لا تُشعر من يلتزمون بمواعيد حضورهم وانصرافهم بالذنب.

- عد للمنزل ودردش مع زوجتك والعب مع أطفالك.

- جرب أن تسير مع طفلك صباحًا لتوصيله إلى مدرسته إذا كانت قريبة للمنزل أو للعمل، ولا تتجهم فى وجهه وسوف تكتشف علاقة من نوع غريب جداً، جديدة عليك فطفلك لم يعد يريد الذهاب للمدرسة إلا معك وينتظر عودتك ليحكى لك ما حدث له فى المدرسة.

- ابدأ بأن تعود نفسك على العودة للمنزل على الأقل مبكرًا ثلاثة أيام فى الأسبوع فأهلك أحق بك من غيرك.





عدم الثقة فى رجالك

البديهى أنك لن تستطيع أداء كل الأعمال بنفسك ولذا لابد من تفويض المهام لرجالك حتى تؤدى وظيفتك ومهمتك على أكمل وجه، ولكن يبقى السؤال : كيف يؤدى هؤلاء الرجال هذه الأعمال؟ فأنت متأكد تماماً أنهم لا يستطيعون أداء هذه الأعمال، وإذا قاموا بأدائها سوف لا تؤدى على الوجه الأكمل الذى تنشده.

ما رأيك لو تخيلت نفسك وقد قامت قيامتك الآن وانتقلت إلى الرفيق الأعلى - رحمة الله عليك - هل ستتوقف الدنيا؟ كلا سيستمر العمل وسيستمر ويعلو ويخرج من رجالك ما هو ناضج ومتميز وفعال وكفء.

- فماذا تنتظر حتى تموت حتى تتأكد من صلاحية الرجال لمهامهم.

- هل جربت هؤلاء الرجال فى مهام مثيلة من قبل.

- هل استوعب الشخص الذى كلفته بالمهمة ما سيقوم به.

- هل أعطيته الإحساس التام بالمسئولية والقدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع إليك فى كل شىء فصار مثل التابع الذليل لك.

- هل بينت له المزايا التى ستعود عليه إذا ما أدى مهمته تلك بنجاح.

- هل اتبعت معه خطوات التفويض المناسبة وهى البدء بـ :

*** المهام الروتينية والتى يستطيع الأفراد القيام بها.**

*** ثم المهام التى تتطلب مهارات خاصة تتناسب وقدرات هؤلاء الأفراد.**

*** ثم المهام غير المعتادة والتى قد يبرع فيها أحد الأشخاص أكثر منك.**

- هل قمت بتفويض مهام لا ينبغى لك أن تفوضها لأحد مثل:

- الانضباط والروح المعنوية.

- المهام الشخصية مثل توظيف أو فصل من العمل أو ترقية أو حل صراع أو متابعة عمل أو تحفيز ومدح أحد الرجال أو اتخاذ قرار وقت الأزمة..

- أعمال المخاطرة والمجازفة.



- حدد كل المهام الملقاة على عاتقك وصنفها وحدد الوقت المتاح لك ولأدائها.

- حدد كل رجالك وحدد المهارات الخاصة بكل فرد فيهم، ماذا يتقن؟ وماذا يجب؟ وما هواياته الخاصة التى تتناسب وظروف العمل؟.

- وفق بين المهام والأشخاص.

- درِّب من شئت منهم على المهام إن كانوا فى حاجة إلى تدريب.

- حفِّز الشخص المختار لأداء المهمة وزوده بالمعلومات كاملة وشجعه على طرح الأسئلة أيا كان درجة تفاهتها ولا تسخر منه.

– عامل هذا الشخص على أنه مساو لك وليس مرؤوسك تأمره وتنهاه .

– اشرح له لماذا اخترته لهذه المهمة .

– ضع له جدولا زمنيا للمهمة المفوض محدداً فيه المهمة ووصفها والمساعدات المطلوبة للإتمام والمشكلات المتوقعة والتاريخ المحدد للتنفيذ .

– تحمل المسئولية فإذا ما فشل المفوض إليه اعترف أنك أخطأت وحدد لماذا أخطأت : هل فى اختيار الشخص المناسب للمهمة أو فى البيانات والمعلومات المتاحة و . . .

– فوض السلطة والمسئولية .

– ارجع للمفوض إليه : ماذا استفاد من تجربته وكيف سيحسن أداءه المرة القادمة أفضل من الآن .

– عامل هذا الشخص المفوض إليه المهمة كنجم، قدِّمه لرئيسك ولزملائك وتشرف به .

ooooo



عدم الاهتمام بمشاعر رجالك

سوف تسير الأمور بصورة سيئة جداً لو لم تهتم بمشاعر رجالك، ستجد النفور والغضب واللامبالاة من كل رجل ولن تستطيع الاعتماد على أى منهم، ولن تضمن ولاءهم لك ولا للعمل حتى ولو تقاضوا رواتب مجزية ومضاعفة عن سعر السوق. هذا كله غير الإحباط وعدم الأمان من جانبهم وكذلك الإحساس بالوضاعة.. والشكل العام تجهم الوجه باستمرار.

هل فكرت يوماً أن يتم جرح كرامتك



هل أحسست لحظة أن شخصا ما ينتقص من قدرك ولا يهتم بك



لذا لا تجرح رجالك واهتم بمشاعرك عن طريق :



○○ عبِّر عن تقديرك لرجالك واحترمهم فإذا ما فعلت ذلك فإنك تقول: مشاعرك مهمة بالنسبة لى.

○○ راقب نفسك باستمرار: هل أنت تعامل كل رجالك بنفس المعاملة والاحترام والتقدير.

○○ ضع لنفسك قواعد وإجراءات تسير عليها فى عملك وتعاملاتك مع رجالك، على أن تكون هذه القواعد والإجراءات مستقاة من السلوك

الإنسـانى السـوى فى التـعـامل والذى أسـاسـه احـتـرام الإنسـان ومـراعـاة مشاعره .

○○ أشرك رجالك معك فى أعمالك واستشعر أى بوادر تحدث منك أثرت فى مشاعرهم وأغضبتهم .

○○ أصغ إلى كل ما يوضحه لك رجالك من أمور أزعجتهم من تصرفاتك .

○○ رجـالك ثروة إن لم تحـافظ عليـهـا ذهبت لغـيـرك وانتـفع بهـا وخـسـرت أنت .

○○○○○





عدم تحفيز رجالك بالطريقة الملائمة

التحفيز : مكمن صعوبة عند كل المسئولين، فهم لا يعرفون كيف يقومون به ومتى توقيته المناسب.

وهو مكمن انفجار لدى كل المرؤوسين ينزع فتيل القنبلة الموقوتة إذا ما لم يتم التحفيز بالطريقة التى يتوقعها أو يأمل فى تحقيقها.

ومع ذلك يظل التحفيز هو المحرك الرئيسى والدافع للنجاح فى الأمور، ولابد أن يكون الحافز متناسبًا مع دوافع الأفراد بمعنى أن الحافز أداة مطلوبة ومرغوب فيه لتخفيض النقص فى الإشباع الذى يعانى منه الفرد أو أن يصلح لخلق رغبة جديدة أو زيادة المستوى المطلوب من رغبة قائمة. وكذلك لابد للحافز أن ينجح فى حث الفرد على زيادة ما أو أداء عمل بذاته وأن يرتبط فى ذهن الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء وبين الحصول على الحافز، وكذلك لابد من أن يكون احتمال الحصول على الحافز مؤكداً إذا تم الأداء المطلوب وأن تكون الفترة المنقضية بين الأداء وبين الحصول على الحافز أقصر ما يكون.

ابدأ بـ:

○○ الثناء، فإذا ما كنت أنت شخصيًا ترغب دائمًا أن يثنى عليك الآخرون



وأن تكون فى عملك مقبولاً وذا قدر لدى رؤسائك فلماذا تبخل بالثناء على رجالك.

○○ انتقِ سحر الكلمات واستغلها جيداً وأفضل كلمة ساحرة هى « شكراً لك ».

○○ فى حالة عدم رضاك عن بعض رجالك من ناحية المشاعر الشخصية – كأن لا تتقبل الشخص ولا ترتاح إليه – ولكنه أدى عملاً جيداً لا تبخسه حقه.

○○ تذكر دائمًا أن ما يدفع الفرد ويحفزه هو الإنجاز والثناء وليس الفشل والانتقاد.

○○ إذا صحح الفرد سلوكه أو قام بإنجاز ما اشكره فى نفس اليوم وليس بعد أسبوع، إن لم تجده أو تقابله فى العمل فى نفس اليوم يمكنك أن تتصل به فى منزله لتشكره ولا تنتظر للغد.

○○ انتقد السلوك السيىء فى مكتبك وبمفردك مع المسئ وأثن عليه على الملإ وأمام الجميع.

○○ حدد نوعية الحافز الملائم لكل فرد، اسأل ماذا يحب وما الأشياء التى يفضلها؟ ومتى؟ وما احتياجاته وما ينقصه و...

○○ احترم مشاعر رجالك وأحاسيسهم بود وحب.

○○ أنت المسئول عن رجالك وليس العكس، فأنت القائد والمعلم والمربى والمدرب والوالد والأخ الكبير والمسئول عن كل شىء لديهم، وهى أمانة فلا تضيع الأمانة.



عدم التعرف على الفروق الفردية لرجالك

كل فرد يختلف عن الآخر.

الفرد نفسه تجده يختلف ويتنوع ويتبدل حاله من وقت لآخر.

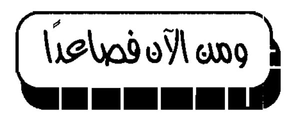
تارة مزاجه معتدل وأخرى عصبى وثالثة متوتر ورابعة قلق وخامسة يبكى و....

أليس هذا دافعا لك لمعاملة كل فرد من رجالك على حدة، بالطبع هناك ثوابت وإجراءات وسياسات محددة وعدالة تامة في التنفيذ وسواسية على الجميع.

ولكن ما يصلح من وسيلة تحفيز لزيد لا تصلح لعمرو.

فالأول يفضل التحفيز المادى والثانى المعنوى أولاً ثم المادى.

وعليه لابد من الوصول إلى مفتاح شخصية كل فرد مع مراعاة الفروق الفردية له.



- افتح صدرك لتسمع رجالك.

- أظهر لهم بوادر بأنك تستميت فى أن تساعدهم وتؤيدهم حتى يكونوا



أحسن الناس.

- شجعهم على أن يعبروا عما يلوح بخاطرهم.

- أصغ لهم وإلى ما يطرحون من أسئلة.

- إذا كانت لهم مشكلات شخصية اسمع لهم وتفهم أحوالهم.

- إذا لم يكونوا راضين عن بيئة العمل، اسأل لماذا وما مقترحاتهم؟

- أظهر لهم حبك وامتنانك للعمل معهم، وأنك تشعر بالضيق لو شعروا هم بعدم الرضا سواء فى العمل أو خارجه.

- قم بحل أى مشكلة للفرد فى محيط عمله.

- تذكر دائماً أن الأفراد يتمسكون بالمكان الذى هم فيه إذا ما شعروا بالانتماء إليه وأنهم يلقون رعاية جيدة ويستمع إلى آرائهم وشكواهم.

- الاختيار لك، إما رجالك أولاً ثم أنت، أو أنت فقط وليس أحد معك.. الاختيار الأول يجعلك ملكًا متوجًا على مجموعة من المحبين الراغبين فى بذل الغالى والرخيص لك حتى تظل معهم، والاختيار الثانى يجعلك تعيش فى جزيرة فى وسط المحيط .. سجن كبير عليه كل رجالك، يتركونك تعيش لا لكى يتعاملوا معك وإنما لكى يستمتعوا بمنظرك وأنت تموت أمامهم فى كل ثانية، مشهد مؤثر جداً لك ولكنه كوميدى جداً وضاحك حتى السقوط على الأرض لرجالك.

اختر أنت...



عدم إبلاغ رجالك بالأخبار السيئة عن العمل والمؤسسة

الخبر السيىء ينتشر أسرع من الخبر السار لأن وقعه أصعب فحينما تأتى الأخبار بأن المناقصة أو المشروع الخاص بزيادة نشاط الشركة وتوسعاتها لن يأتى ويُعرف الخبر من خارج الشركة وبعد وقت وليس عن طريقك فأنت المسئول على الفور. يظن الجميع بأن الأمر أسوأ من ذلك وإلا لماذا لم تخبرهم، ثم إن عدم معرفة الرجال بأحوال المؤسسة الحالية يجعلهم يظلون يتعاملون وكأن الأمر مازال كما هو، الدنيا بخير والأموال تتدفق و.... ولماذا إذن تتأخر المرتبات؟ ألا يملك المدير حفنة قليلة من المال ليسدد لنا أجورنا ومستحقاتنا؟ و...

لماذا كل هذا؟ لماذا تصر على حمل الهم وحدك؟

أليسوا معك فى نفس القارب؟

أنت هنا لا تسدى لهم معروفًا بل على العكس تضر نفسك وتضرهم معك .



□ إطلاع رجالك على التطورات الإيجابية والسلبية معا وفى أسرع وقت



ممكن، فأنت هنا ستوفر عليهم القلق والتوتر الذى قد ينجم عن جهلهم بهذه الحقائق.

- ستستفيد أكثر من زيادة الإنتاجية وفى معرفة معدن رجالك، فالخسيس الدنئ سيرحل بسرعة وأنت هنا لا تحتاجه، فقط تحتاج المخلصين لك لا المنتفعين.

- لا تفترض أن الرجال على علم بكل ما يجرى حولهم من تطورات.

- اعزف سيمفونية الاتحاد من أجل البقاء، وستجد أن الكثير منهم معك يعزفون سيمفونية متألقة من الإنتاجية والابتكار والاجتهاد، وكل ذلك فى مردود جماعى فمصالحهم ارتبطت بمعالجة ما وقع للشركة من مصائب وخسائر، وسيحاولون إيجاد حلول لها باستخدام قدراتهم، وسترى العجب عند ذلك فقد تجد مديراً لإحدى الإدارات يقوم بأعمال الضيافة للزائرين والعملاء لأن عامل البوفيه يقوم بمهام عمل مندوب المشتريات أو مندوب التوزيع و....

ooooo



ضعف محاولة رفع الروح المعنوية للعاملين فى العمل

ظروف العمل تطورت بطريقة غير متوقعة، أثرت على النتائج المتوقعة بصورة كبيرة، تدهورت الروح المعنوية للأفراد وهذا واضح جداً، بذلت كل ما أستطيع لرفعها إلى نصابها مرة أخرى فلم أفلح، اضطرت إلى استخدام كل ما لدى من قوة وسلطة لم يزد الأمر إلا سوءاً، اضطرت إلى بدء خفض النفقات بالاستغناء عن بعض العاملين.. انهارت عندها الروح المعنوية تماماً وأصبحت النتائج يرثى لها والآن النتيجة لا أحسد عليها.

مبدئيًا: اجتمع برجالك على الفور، وضح لهم المشكلة منذ بدايتها ولماذا لجأت إلى ما لجأت إليه.

- لا تتهم أحداً بالخزى والخذلان وعدم الحماس.

- تعرف على مقترحاتهم وما يرونه من حلول وطبق ما تراه مناسبًا على الفور بناء على خطة عمل سريعة.

ثم ابدأ بعد ذلك بـ:

- إجراء مسح لسلوكيات رجالك، صمم لذلك قائمة استقصاء لتستعين بها على تحديد السلوك الذى يشيع.



- أفهم رجالك أن هذا الاستقصاء للوصول إلى أفضل أسلوب للتعامل معهم وما يحبذونه، ولا تذكر لهم أن هذا الاستقصاء لتحديد سلوكياتهم، فمن الممكن أن يعطوا إجابات مضللة لك وغير دقيقة..

- حدد من الاستقصاء النتائج المطلوبة ونقاط القوى والضعف بهم والفرصة المتاحة للدخول إليهم، فإذا كانوا يفضلون الحوافز المادية على المعنوية استمع لاقتراحاتهم وطبقها معهم واربطها بالنتائج، وإن كانوا يحبذون الحوافز المعنوية عدل من أسلوب تعاملك معهم وأسرع فى التعديل حتى لا تفقدهم.

- ناقش معهم ما سوف تقوم به ودعهم يعبروا عن آرائهم بحرية، اصبر عليهم فالروح المعنوية تحتاج وقتًا، فما أسهل التدمير وما أصعب البناء.

- لخص ما انتهيتم إليه من نقاش وإجراءات تصحيحية يتوجب القيام بها.

- ابعث فيهم روح الإثارة والاستمتاع بما بدأوا فيه من أعمال وبروح جديدة بها أمل.

- اشركهم فى أهدافك ومعالم طريقك والمواعيد المحددة لكل مهمة أو مرحلة، وحدد مهمة كل فرد وخطة العمل الخاص به والجدول الزمنى اللازم لاستلام العمل، فمحاولة رفع الروح المعنوية لا تعنى التسيب أو عدم الانضباط فى العمل.

ooooo



تقديم الملاحظات لرجالك بطريقة غير سليمة

مـهـارة تقـديم الملاحظات على أداء رجـالك فى العـمـل ليـست مـهـارات إدارية فحسب، بل هى خبرة حياة إذ أن القدرة على تقديم ملاحظات إيجابية وبناءة هى أكثر المهارات الإدارية أهـمية، فربما تحاول أن تلفت نظر أحد رجالك إلى خطأ ما قام به فتجد الأمر وقد انقلب رأساً على عقب وتجده وقد تفنن فى تكرار الخطأ من خلف عينيك، وقد فترت همته ومات داخله الحماس، وقد تحاول أن توجه رجلا آخـر من رجـالك ببعض عـبـارات المدح والإطراء ولكن أيضًـا لا تـأتى النتـيـجـة المأمولة.

- بداية أنت تحاول أن تغير من سلوك وأداء سلبى إلى سلوك وأداء إيجابى فى الفرد وهذا لن يأتى بما سبق وقد فعلته.

أنت بحـاجـة إلى أن تصف ذلك النوع من السلوك بدقة حتى يدرك الرجل مـا هو مطلوب منه.

ومثال ذلك: وجـدت رجـلا يتـعـامل مع زمـيل له بأسلوب راق جـداً ومـهـذب وفعال لا يكفى أن تقول له: «يا هذا أسلوبك راق جداً فى التعامل مع زملائك» تلك مـجـاملة متـكلفـة على أحـسن تقـدير ولكـن حـتى تكـون مـلاحظة إيجـابيـة وبناءة يحـسن أن تقـول له: «يا هـذا وجـدتك يوم كـذا عندمـا كنت تطلب من



زميلك كذا وقد تأخر عليك فيه وقد كنت تتعامل معه بأسلوب جذاب وراق ومناسب تمامًا للعلاقة بينكما فى العمل وفعال ويؤتى ثماره بلاشك، شكرًا كثيرًا لك ».

- لا تركن إلى الراحة والهدوء فى تقديم ملاحظاتك فلا تتقدم بها آملاً فى ذلك انتهاء المشكلة بمرور الوقت فهذا خطأ، كما عليك أن تجتهد فى استخراج المناسب من الكلام ليؤتى نتائج فعالة، فالرجال الذين تتعامل معهم لا يرون أنفسهم وهم يخطئون ولذا فاستخراج سلوك صحيح من وسط الخطأ يحتاج إلى جهد وحسن تعامل منك حتى يعتاد على أداء السلوك الصحيح.

- لا تحول ملاحظاتك حول السلوك إلى نقد الهدف منه الهجوم الشخصى على الفرد فسوف يضطر عند ذلك إلى اتخاذ موقف دفاعى يبرر به ما قام به، لابد من وصف السلوك وآثاره السيئة مع التأكيد على ضرورة تغييره.

ومثال ذلك: وجدت رجلاً يتعامل مع زميل له بأسلوب خشن [illegible] فى أن تقول له: « يا هذا أحسن معاملتك مع زملائك » فسوف يقول لك على الفور: إنهم يتأخرون فى تسليمى ما لديهم من أعمال وأنت دائماً ما توبخنى إذا ما تأخرت أنا عليك فماذا أفعل وعملى يترتب على عملهم؟! » هو يقول لك هنا: ألا تفهم أن مديرى - الذى هو أنت - يضطهدنى أنا وحدى ولا يلوم أحداً من زملائى، فهو - أى أنت - غير عادل بالمرة.

ولكن يمكنك حتى تحرز نجاحًا فى ملاحظتك أن تقول له: « يا هذا راقبت طريقة تعاملك مع زميلك فلان وقد ارتفع صوتك عليه وبأسلوب خشن الألفاظ

وكأنك تريد أن تسبه أو تلعنه حتى ولو كان أخطأ ألا يمكن أن تخاطبه بنبرة لطيفة وتبتسم فى وجهه حتى يعطيك ما تطلب وبنفس راضية هادئة » .

-- وأنت أيها المدير لا تنس النبرة اللطيفة فى الكلام والحدة أيضًا عند اللزوم .

- أكثر من تقديم ملاحظاتك ولكن لا تبالغ فى تقديمها ، فالكثرة خير من القلة .

- اغتنم ما يتاح لك يوميًا من فرص لتقديمها ولا تحتفظ بها للاجتماع القادم أو آخر الأسبوع ، وكن متأهبًا للاستفادة من الفرصة التى تلوح لك لتزويد رجالك بملاحظاتك وتعليقاتك .

- شجع رجالك على طلب ملاحظاتك وكافىء الذين يطلبون منك ذلك فالملاحظات والتعليقات هى زاد الأبطال .

ooooo





عدم إشراك رجالك فى التخطيط

التخطيط هو إِحدى مهام عملك الرئيسية، فهو الذى يحدد لك أين أنت الآن؟ وأين تريد أن تذهب؟ وكيف ستصل إلى ما تريد؟

وحتى تحقق كل هذا لابد أن يكون رجالك معك. أى من الضرورى أن تضم رجالك معك فى التخطيط للوصول إلى أهدافك.

ولكن المشكلة تكمن فى أنك لا تشعر بوجود احتياج لهؤلاء الرجال عند التخطيط، وتكون النتيجة معروفة مقدمًا انفصاما بين الخطة والتنفيذ، كل واحد منكم يهيم فى واد مختلف والكل يشتكى من الآخر. المدير لا يعرف كيف يسير وقد يخرج عن مسار عمله، والمرؤوسون مرتبكون فى أعمالهم.



- خذ مساعديك ورجالك لمكان بعيد عن العمل أو بعيد عن مكاتبهم التى اعتادوا عليها.

- ادرس معهم الوضع الحالى والوضع المستهدف مستقبلاً.

- حدد معهم شيئين .. التخطيط الجارى والاستراتيجى:



* الجارى: حدد فيه التنبؤ المطلوب مستقبلاً وضع الخطة اللازمة للعمل وشاركهم وأشركهم فى خطوات الخطة.

حدد معهم أهداف الخطة والسياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالخطة وكذلك الموازنات وبرنامج العمل والجدول الزمنى لها.

* الاستراتيجى: حدد فيه معهم أهداف المؤسسة ثم إدارتك وقيم البيئة التى تعمل فيها وحدد مصادر قوتك وضعفك والفرص والتهديدات التى أمامك. باختصار قيم نفسك بهم ومعهم.

– تأكد أنك بإشراكهم فى عملية التخطيط تضمن التزامهم بها وهذا بلاشك سيضيف مزيداً من المصداقية على تخطيطك ويساعدك كثيراً فى الحصول على الموافقة عليه.

– تأكد أن مشاركة رجالك فى عملية التخطيط ترفع من جودته أكثر مما لو فعلت هذا وحدك وبدون مشاركة.

أخيرًا تذكر أن التخطيط يهدف إلى ضمان الاستمرار فى العمل وضمان النجاح فى المستقبل للعمل ولرجالك ولك، وبالتالى حق عليك أن تأخذ برأى من يشاركونك العمل فى المؤسسة وفى المستقبل فهو أيضًا مستقبلهم.





التوجيه غير السليم لرجالك

إذا أعطيت الإنسان سمكة فإنك تطعمه ليوم واحد، أما إذا أعطيته صنارة صيد وعلمته كيف يصطاد فإنك تكون قد أطعمته مدى الحياة، وهكذا التوجيه السليم. إذا ما وجهت إنسانا بطريقة صحيحة منحته الحياة العملية طوال عمره ليحيا رجل معافى من الأمراض الإدارية، ولذا فإن أضرار التوجيه بطريقة غير صحيحة ينتج عنها انهيار المؤسسة سريعًا ولِمَ لا وقد انهار من قبلها رجالها القائمون على أمورها وصلاح أحوالها.

والتوجيه غير السليم يعتمد على تدريب تقليدى روتينى، استشارات ووصايا إدارية، أوامر جوفاء لا سند لها ولا مرجع، أما التوجيه السليم فيعتمد على الرجال لماذا؟ لأن هدفه هو الإنسان. لذا فهو يسرع الخطى نحوهم وبوسائل متعددة.

فمبدئيًا: يجعل الرجال يحددون أهدافهم بناء على ما يرغبون فى تحقيقه لأنفسهم أولاً من أداء.

- ثم يلتزم الموجه بإعطاء الرجال معلومات حقيقية عن أدائهم ليقرر بعدها الرجال وبحرية مدى حاجتهم لتغيير أنفسهم، وهو هنا يحدد التدريب ويضمن فعاليته.

- يلى ذلك تغيير وجهات نظر الرجال حيث يتم اكتساب الأفكار والأساليب

الجـديدة لعـلاج المشكلات التى يواجـهـونـهـا فـيـتـم الأداء بطريقـة أفـضـل أى تم اكتساب القدرة على حل المشكلات والتخلص من الأخطاء .

والموجه الكفء هنا لديه:

– القدرة على اكتشاف معادن الرجال وسلوكياتهم ومهاراتهم ويحثهم على الاستفادة منها .

– القدرة على إثارة حماس الرجال مستمداً هذا من وعيه واقتناعه بما يؤديه من عمل .

– الإستعداد للمجازفة بالكثير نظير اقتناعه بأفكاره وهذا يمنحه الاحترام والثقة من جانب رجاله .

– القدرة على التميز فى أدائه

– داخل نفسه القدرة الحسنة لرجاله فيقتدون به وينصلح حال الجميع .

– الرغبة الصادقة فى إنجاح الآخرين .

ooooo



عدم إيقاع رجالك فى حب مؤسستك

يقـول العبـقرى « والـت ديزنى » : « تسـتطيع أن تحلم وأن تبـتكر وتسـتطيع أن تخطط وتبنى، ولكنك لن تستطيع تحويل الحلم إلى حقيقة بدون الناس »، الناس هم العدة والعتـاد والذيـن يتـرجـمـون حلمك إلى واقع، ولذا فـأنت الذى تسـخـر قـدراتك وملكاتك ومـهـاراتك لتـسـوس بهـا رجـالك لماذا؟ ليـحـقـقـوا حلمك وأهدافك فى المؤسسة، ولن يتم هذا إلا إذا أحب الناس المؤسسة .



لماذا نرى دائماً الأقوال التالية :



- ليس لدى الحماس للعمل .
- المهم كم أتقاضى من راتب .
- هل سوف أستقر فى هذا العمل؟
- لن أعمل بعد انتهاء ساعات العمل مهما فعلت .
- تعتقدون أنكم اشتريتم عبداً للعمل وليس إنساناً .
- لا أريد أموالاً إنما أريد العمل بكرامة وحب فلماذا تسيئون المعاملة؟

- ماذا تريد أن تصنع بى؟ هل تريد الاستغناء عنى، يرجى إن فكرت فى هذا أن تبلغنى قبلها بوقت كاف حتى أعد نفسى وأرتب أمورى لهذا الحدث السيىء علىَّ وعلى أسرتى.

- دائماً ما نتشاجر فى العمل ويعلو الصوت بيننا وبين مديرنا حتى أنه قام برفت زميل لنا أمام عميل.

دائمًا نرى فوضى فى التعاملات وبعدها نطالب العاملين أن يعملوا بحب فى المؤسسة، كيف لهم هذا، تعامل أنت معهم بحب أولاً حتى يحبوا عملهم ولن يحبوك إلا إذا:

- استحوذت على قلوبهم بالفعل لا بالقول، قدم لهم ما يفهمه عقلهم ويستقر فى قلبهم، قدم لهم الحماس الذى يدفعهم للعمل، والأمان الذى يجعلهم يتسابقون نحو التميز فيه.

- اهتممت بأسرهم وأطفالهم بوسائل شتى قدم لهم مشروعا للعلاج الصحى لهم ولأسرهم، اسأل عن أولادهم، اعرفهم بالاسم واطلب رؤيتهم فى مكان العمل فى أى يوم ولو للحظات، اطلب صورا لهم كى تراهم على طبيعتهم فى رحلة، فى مصيف.. أى شىء محبب لأبيهم أن يراهم فيه.

- كان اتصالك بهم قويا متلاحما، تستمع لهم فهم النبض الحى لكل ما يدور فى المؤسسة، خذ منهم وأعطهم.

- طلبت مشاركتهم فى كل الأمور التى تتعرض لها فعندها سوف تسقط الحواجز الشائكة بينكم وسيندفع الكل نحو إعطائك المزيد وبما لا يتخيله عقلك.

– علمتهم ودفعتهم باستمرار إلى الجديد فى مجال عملهم، ازرع داخلهم العلم الجديد، انقل لهم المهارات.

– حررت عقولهم من الروتين واللوائح والقواعد والإجراءات.

إذا وجدت أن الجميع يتسابق للعمل ويقول: مؤسستنا، منتجاتنا، عملاؤنا، نحن.. أعرف أن الحب تغلغل في قلوب رجالك وقد نجحت في إيقاع رجالك في حب مؤسستكم.. نعم مؤسستكم جميعاً فهي لكم ومنكم وبكم.

○○○○○



عدم مساندة رجالك

اصطف الجـمـيع وأعلنوا فى تحـد واضح وللجـمـيع أنهم لا يشـعـرون انـك تساندهم فى أى شىء، بصراحة ووضـوح نحن بحاجة إلى مـساندتك، تبارى الباقون فى الدفاع عنك وأنك من أفضل الأفراد الذين أداروا هذا الجزء من المؤسسة طوال تاريخها ولكنهم لا يفهمون لماذا يفعل رجالك هذا..

أقول لك لأنك:

- عند اختـيـار رجالك لم تضخ لهم دماء جديدة كل فـترة، ولم تغتنم أية فرصة للحصول على رجل كفء حتى وإن كنت لست بحاجة إليه الآن، كما أنك عندما تختار اخترت من تراه صاحب خبرة عالية، ولم تركز على أصحاب الأداء العالى وهذا خطأ يجب أن تركـز على أصحـاب الأداء العـالى ولا تقلق بشـأن خبرتهم مهـما بدت ضيئلة بالنسبة لك فى عمل مؤسستك، فأصحاب الأداء العالى لهم قدرة على التعلم السريع.

- عند اتخاذ قرار بتعيين شخص ما اعتمدت أولاً على السيرة الذاتية الخاصة به، ولأنه يجيد التحدى وقف وأعلن فشلك أمام الجميع فهو يجيد الكتابة والعرض الجيد فأحدث بك انبهاراً عنه، والناس يصبحون أبطالاً فى وقتين هما: فى أحلامهم وفى سيرتهم الذاتية. فلا تعتمد على السيرة الذاتية فى استخلاص النتائج وأخرج ما لدى الناس من حقائق داخلية قبل تعيينهم معك.



– عند اتخاذك قرارا بالتدريب لهم – إن كنت قمت بتدريبهم أصلاً – ماذا فعلت؟ دورة تدريبية متخصصة لهم تم اختيارها وبشكل عشوائى، أو مؤتمر يقترب من التخصص استمتع فيه بالخلاص من وجهك أثناء المؤتمر، وارتاحت نفسك للتخلص من إزعاجه المستمر لك.

أعلم أن كل شخص يتلقى قدراً كافيًا من التدريب يتحسن أداؤه فى العام القادم بنسبة ٢٥٪ ويرى البعض أن أداءه يتحسن بنسبة ٥٠٪.

– عند تحفيز رجالك ما دورك فى تحديد حجم المكافآت السنوية التى يحتاجونها، إنهم يشعرون بأنك لا تهتم بهم وتتجاهلهم ويدركون أنهم يفتقرون للشعور بالتحدى أو التقدير لما يقومون بعمله، ويكونون مرتبكين وهم يعملون، اجعلهم هدفا من أهدافك وابْنِ معهم ثقافة النجاح فأنت لا تعلم كل شىء وتحتاج لهم ويحتاجون إليك فلا تسمح بمواصلة السلوك السيىء من جانبك حتى ينصلح سلوكهم معك.

– أخيراً احرص على التميز فى مساندتهم إن أردت تحقيق نجاح فى عملك. فالتميز فى المساندة هو الذى يحقق التفوق ويقضى على التمرد الموجود الآن على السفينة فتصل إلى الشاطئ آمنًا وهم معك، بدلاً من أن تغرقوا جميعًا وتصبحوا طعامًا لأقل الأسماك حجمًا فى بحر لا يعرف إلا المساندين لبعضهم البعض.

○○○○○



عدم السماح لرجالك بتطوير أنفسهم

- ماذا يريدون؟

الوصول إلى الكرسى الذى أجلس عليه، لا لن أسمح لهم بذلك أبداً ما حييت.

- ماذا يرغبون؟

الحصول على دورة تدريبية متقدمة، يمكننى أن أعطيهم من خبرتى ما لن يجدوه خارج المؤسسة.

- ماذا يهدفون؟

تعلم لغة أجنبية جديدة وإتقانها، نحن لا نحتاجها فى أعمالنا.

أفضل المديرين والرؤساء فى العمل هم الذين يشجعون - دائماً وأبداً - رجالهم على تحمل مسئولية جديدة لتنمية أنفسهم ويطورها فى:

* تبادل الأدوار فى الوظائف.
* السفر.
* زيادة المسئوليات.
* زيارة المؤسسات المشابهة والمتقدمة.
* أداء العمل عن الرئيس.



* دراسة كيفية أداء الأعمال وعملها بشكل أفضل.

* حضور الدورات التدريبية المتقدمة.

* قراءة الكتب والدراسات المتخصصة فى العمل.

* تنمية النفس.

– تحدَّ نفسك وكن قديراً بأن تساند رجالك ليطوروا أنفسهم.

– دع بابك مفتوحًا لرجالك فيما يخص تطوير الأعمال وأنفسهم.

– كن سعيداً عندما ترى رجالك يتطورون ويتقدمون.

– اجلس مع رجالك واسألهم ماذا تعلمتم خلال الفترة الأخيرة؟ وكيف تطورتم؟ وما الدروس المستفادة للمستقبل؟ ماذا تعلموا من أنفسهم؟

– اجعل التعليم ضروريا والفرص متاحة للجميع للتقدم.

– لا تقلق.. العمل سوف يتطور بأكمله حتى ولو قام من قمت بتعليمهم بترك العمل بعد أن استفادوا منك وانتهزوا الفرصة المتاحة لهم ليتقدموا، لا تحجر على التقدم ولكن قنن الأمر وخذ حذرك ولكن بدون قيود.

○○○○○





عدم الاحتفال بإنجاز تحقق

لقد عرف الجميع أننا قد حققنا إنجازا ما هو :

- **الحصول على عقد جديد للتوريد قيمته.....**
- **الحصول على شهادة أيزو رقم.....**
- **نهاية عام ناجح**
- **تهنئة مكتوبة من عميل هام هو....**
- **الانتهاء من تسليم مشروع كبير هو....**
- **تحقيق المستهدف وزيادة بنسبة....**
- ....

أليست كل هذه الإنجازات - أحدها أو كلها - كفيلة بأن تجعلك تشرك الآخرين فى الاحتفال بهذا النجاح بدلاً من أن تحتفل به بمفردك - هذا إن احتفلت أصلاً.

- ينبغى أن تعلم أن الوقت الذى تقضيه فى العمل يجب أن يكون ممتعًا ومرحًا.

- ينبغى أن يكون العمل من آن لآخر مكانًا للبهجة عندما يتم تحقيق شىء

بارز، سواء على المستوى الأسرى أو على مستوى العمل (ما المانع أن يكون هناك احتفال بمولد طفل من رجالك فى لقاء سريع وبسيط) فالناس تستمتع بالشعور بالإنجاز من وقت لآخر.

– ابحث عن المناسبات للاحتفال بها ولا تتردد فى دعوة رجالك للاجتماع بهم كى تقدم مكافأة أو جائزة لمن قام بعمل مميز أو حقق مهمة شاقة.

– ليس المهم هو كيف تحتفل، دائماً المهم أن تحتفل. فكل ما يريده رجالك ويرحبون به هو اعترافك بإنجازاتهم وتقييم هذه الإنجازات من خلال هذا الاحتفال، كما أن الاحتفالات الزائدة عن الحد تفقد عملية الاحتفال قيمتها. لذا ابتعد عن الروتينية واجعلها تلقائية وبأقل قدر ممكن من التخطيط.

– لا تعتمد على أفكارك فقط فى طريقة الاحتفال فعندما ينجز شخص ما مهمة كبيرة أشرك معك زملاء هذا الشخص فى محاولة ابداع فكرة مثيرة للاحتفال بهذا الإنجاز.

– أخيراً احرص على معرفة نجاحات رجالك وأوجد طريقة مناسبة للاحتفال بهذا النجاح.

○○○○○



عدم تعويدك لرجالك على الأخذ بروح المبادرة فى حل المشكلات

غالبًا لا يترك الناس وظائفهم بسبب المال وإنما يهجر الناس المديرين السيئين والقادة الضعاف . فعدم تعويد رجالك على روح المبادرة والإخلاص فى عملهم ومشكلاته وعدم اغتنام ما يبرز لك من فرص، لذلك يدفعهم نحو الروتينية فى العمل والتراخى وضعف الأداء، فإذا ما عُرضت عليهم أعمال أخرى أكثر حماسًا واشتياقًا، وسيتم شحنهم بروح الالتزام، فعلى الفور سيتخلون عنك فأنت لا تلزمهم فى شيء ولا خير فى مؤسسة لا تشجع رجالها على المبادرة، فالرسالة التى تصدرها لرجالك بأنهم مسئولون عن تطوير أنفسهم مهنيًا وعلميًا لحل مشكلاتهم يجب أن تترافق مع سعيك الدائم إلى مد يد العون لهم فى تحديد أفضل الطرق التى توصلهم إلى ذلك، فإذا ما كنت فاقداً للشيء فكيف ستعطيه والحل الرحيل من المؤسسة .

ولذا لابد من

- التبكير بالتواصل الناجح مع رجالك والمداومة عليه .
- اسمع لهم بعرض أفكارهم وآرائهم ونفذ المناسب منها حتى ولو تعرضت بسببها لبعض المخاطر .

- عدم الاستئثار بعرض أفكارك وآرائك فى الاجتماعات .

- إذا ما تم اتخاذ قرار جماعى ادعمه حتى ولو لم تكن فكرتك .

- اطلب دائمًا منهم التغيير فى التفكير وعدم الركود للثوابت عند حل المشكلات .

- البحث عن سبل متعددة ومتنوعة لأداء المهام مهما كانت عسيرة أو مستحيلة التنفيذ فلا تستسلم أبداً .

- البعد عمن يدفعونك نحو الفتور وتثبيط الهمم، تحدى هؤلاء وتقرب من أندادهم فى التفكير .

- إذا حاولت عمل شيء ما وفشلت سارع إلى تعديل طريقتك ثم حاول ثانية .

- إصلاح الخطأ إذا ما وقعت فيه ولا تلق باللائمة والعتاب على أحد .

- التطوع بأداء المهام الصعبة لتُرى الآخرين أنك لا تهاب الفشل

- تفوق على نفسك وعلى توقعات رؤسائك وستجد أنهم - أى الرؤساء - يلجأون إليك لأداء المتميز من العمل، وستجد رجالك وزملاءك يلهثون خلفك بالطرق ونماذج التفكير الجديدة ويفخرون بالعمل معك وسيعطونك كل يوم الجديد والجديد والإخلاص فى أداء مهامهم .

- عاملهم كما لو أنهم شركاؤك وسيتصرفون بالتالى كما لو أنهم شركاء بالفعل .

- تذكر دائماً أنك إن عاملت الناس بعدم اهتمام عاملوك بالمثل أما إذا أشعرتهم بأنك مهتم بهم فسيردون لك الجميل .



الفشل فى كيفيـة إرضـاء الموظفين معك

كل مدير أو مسئول يسعى نحو إرضاء رجاله بشتى الصور والأشكال، ولكن هؤلاء الملاعين لا يرضيهم شيء فهم أشبه بالثعابين والحرباء يتلونون كل لحظة بلون، ولا تعرف هل هم راضون عن العمل وعنك أم يحاولون أن يبتزوا كل شيء لديك؛ المال والمشاعر والعواطف وكل شيء، هم لا يعرفون كيف يُعامل أمثالهم خارج هذه المؤسسة، فمسألة رضاء العاملين لدى الغير تحتل مكانًا هامشيًا من اهتمامات باقى المؤسسات أو المديرين بحيث لا يحصلون هؤلاء الملاعين على الاهتمام اللازم ولا يلتفت إليهم أحد، إلا حين يطلب أحدهم الاستقالة من العمل عندها فقط يفكرون هل هو غير راض عن العمل أم تلقى عرضًا آخر لا يمكن رفضه من مؤسسة منافسة.

ولكنك أنت أيها المهتم بإرضاء الموظفين معك، كفاك عذابًا لنفسك يمكنك أن تعرف مدى اهتمامك بهم ولإرضائهم من خلال الأسئلة التالية إن كانت إجابتك عليها بـ « نعم » تأكد دون الرجوع إليهم أن ناجح فى إرضائهم ولا تجلد نفسك بما لا تطيق، هذه الأسئلة هى :

١– هل يحصل الموظف على كل الموارد والأدوات اللازمة لأداء عمله؟



٢- هل الموظف فى حالة انسجام مع هدف ورؤية المؤسسة وتشعر أنه يساهم فى تحقيق هذا الهدف يومياً؟

٣- هل الموظف له أصدقاء من داخل العمل يتزاورون على المستوى العائلى هم وأسرهم؟

٤- هل كل يوم تتاح للموظف فرصة عمل لشىء يجيده؟

٥- هل تتاح فرص نمو وفرص لتطوير واكتساب مهارات جديدة أثناء تأدية الموظف لعمله؟

٦- هل تثنى على الموظف على أداء عمله ولو مرة واحدة أسبوعيًا؟

٧- هل تهتم بالموظف من الناحية الشخصية فتعرف أخباره وتجلس معه لتحل مشكلاته معه فى جو أسرى؟

٨- هل آراء الموظف لديك لها قيمة داخل الإطار العام للمؤسسة؟

٩- هل الموظف يعرف ما هو متوقع منه؟

١٠- هل تشجع الموظف دائماً على تطوير ذاته؟

١١- هل تحسين الأداء للموظف هدف من ضمن أهداف العاملين بالكامل فى العمل؟

١٢- هل ناقشت خلال الأشهر الستة الأخيرة مسألة تطور الوظيفة مع الموظف؟

انتهت المشكلة، ضع حدًا لآلامك ولعذابك.



عـدم السمـاح لرجـالك بالخطأ ليتعلموا منـه

أنت : «افـعـل مـا أقـوله لك بالضـبط حـتى لا تخطئ فى أى شىء فى هذا العمل».

هو : «هل يمكننى أن أجرب طريقة أخرى لأداء هذا العمل فأنا أعتقد أن...»

أنت (مقاطعًا) : «اسمع كلامى فهذه هى أوامرى ولا أحب أن تخالفها، من فضلك أسرع بالانتهاء مما ذكرته وطلبته منك، اتفضل يا أستاذ».

هو (فى انكسار وحزن) : حاضر.

- هل تتذكر كيف أتقنت عملك هذا، لو أصبح كل الناس أسرى رؤسائهم لظللنا نعمل بنفس الطرق التى كانت منذ بدء الخليقة، ولكنها طبيعة الحياة والتغيير المستمر والمحاولة والتجربة والخطأ.

- لابد من السماح لرجالك بأن يقعوا فى الخطأ وذلك لأنه سيتمكن عندها من أن يرى بنفسه عاقبة أفعاله، وبالتالى سيعرف بنفسه ما يمكن أن يحدث كنتيجة لكل خطوة يتخذها، وهذا الأسلوب أقوى بكثير من أن تذكر له النتائج بنفسك.



- هذا لا يعنى أن تترك الأمور متاحة للتجربة والخطأ وإلا فسدت إدارتك للأمور وأصبحت معمل تجارب لأداء الخطأ فقط. ولكن عليك أن تعرف متى تتدخل ومتى تبقى بعيداً، فهناك بعض الأخطاء التى يجب عليها أن تتحاشاها وهناك أيضاً بعض الأوقات التى تحتاج فيها إلى تقليل الضرر المحتمل قدر الإمكان، ولكن يمكنك أن تمنح رجالك حرية التجريب فى إطار بعض الحدود، وهناك أيضاً بعض الأخطاء التى يمكن أن تسمح لرجالك بأن يقعوا فيها لأن هناك فرصة كبيرة لتصويبها قبل وقوع أى أضرار جسيمة وعليك أن تدرك الفرق بين هذا وذاك ثم تتصرف وفق هذا الإدراك.

- شجع رجالك على التعبير عن أفكارهم وآرائهم لك، وشجع المصارحة وتبادل الأفكار والمقترحات، فهذا سيشجعهم على تحسين الأوضاع القائمة وتعديلها وأنت المستفيد بلاشك.

- إذا كانت هناك أخطاء تتكرر من عدد محدود من رجالك وليس من الكل تعامل معهم كما تتعامل مع العمل دون المستوى، فهناك أوقات يكون من الضرورى فيها منع الأخطاء قبل وقوعها، وعندما تواجه أى خطأ عليك أن تقيم نتائجه المحتملة قبل أن تقرر التدخل من عدمه.

- أخيراً، المبادرة والتجريب من الأمور الصحية.

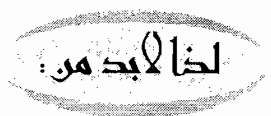
ooooo



الفشـل فى التعامل مع ذوى الإبداع من رجالك

من الطبـيـعى أن يكون لديك رجـال لديهم القـدرة على الإبداع إذا وجـدوا التشـجيع منك، ولكن المشكلة أنهم ينظرون إلى العـالم نظرة تختلف عن نظرة بقية رجالك العاديين فيتسببون فى كثير من المشكلات. فعلى سبيل المثال: يتأخرون فى العمل ولفترات طويلة وقد يبيتون حتى الصباح فى العمل حتى إنك إذا حضرت مبكرًا تجدهم مازالوا يعملون بنفس الهمة والنشاط والحماس، وفى فترات أخرى يتغيبون عن العمل وبدون أعذار واضحة.. إلى غير ذلك من المتناقضات المؤذية لك ولباقى زملائهم، فإذا ما حاولت أن تشرح لزملائهم اختلاف هؤلاء عنهم تجد الأوائل يصابون بحالة من الإحباط وعدم أداء مهام أعمالهم، وإذا ما حاولت إصلاح الآخرين - المبدعين - تجدهم وقد أصابهم الإحباط أيضًا وهالهم ما تصنع معهم. حيرة ما بعدها حيرة، تخسر الاثنين، والأهم ليس فى المبدعين ولكن العاديين فهم عماد العمل فى المؤسسة وروتين المهام التى تحتاج إليها يوميًا ولكن هؤلاء المبدعين أيضًا أنت فى حاجة إليهم فهم أصحاب قدرات إبداعية متميزة .





oo إعطاء المبـدعين الحـرية اللازمـة فـهـم يمتلكون روح المبـادرة بوجـه عـام فـلا تعترض سبيلهم وإن أدوا مهام عملهم بطريقة مخالفة للمعهود.

oo زودهم دائـمـًا بما يحـتـاجـون إليـه من مـوارد ولا تـبـخل عليـهـم بهـا حـتى يخـرجـوا أفـضـل مـا لديهـم، فـهـم يمكنهـم أن يعـمـلوا بما هو مـتـاح لهـم ولكنـهـم سيدهشونك أكثر لو وفرت لهـم جميع ما يحتاجون إليه.

oo اغـمـرهـم بالثناء فكثـيـر من هؤلاء المبـدعين يتـمـيـزون برهافـة الحس ولذا لا تبخل عليهم بمدحك وتقديرك فرغم حاجتهم إلى الاستقلال إلا أنهم يحتاجون إلى اعتراف الأطراف الأخرى بهم ويتأثرون بذلك.

oo اعـقـد اتفـاقا داخليا مع الأشـخـاص العـاديين بأن المبدعين فى هذه المؤسـسـة حـالة شـاذة لهم طابعـهـم الخـاص وليس للعـاديين شـأن بتـصـرفـاتهـم فـلا يفـعلون مـثلهم، فـقـط من يريد إبداعَ جـديدٍ عليـه أن ينضـم إليـهـم وله نفس مـزاياهم ولا تنخدع بقول قائل منهم: إنه يستطيع أن يبدع مثلهم فالعبرة بالنتائج، ولا تبخل أيضًا على العاديين منهم ولا تفرق فى المعاملة بينهم فى الثناء والمدح، فقط احترم النظام واجعلهم يحترمونه.

oo تذكـر دائـمًا أن روح الفـريق هى السـعى نحو هـدف مـشـتـرك وهى القـدرة على تسـخيـر إنجازات الفـرد فى خـدمـة أهداف المؤسـسـة وهى الطاقـة التى تمكن الأشخاص العاديين من إحراز نتائج غير عادية عندها ستكسب نوعين من الناس المبدعين والعاديين.



التراخى فى الرد على شكـاوى العاملين

رسائل وخطابات ترسل لك من مجهول توضح لك أن العاملين معك متبرمون مما يُصنع فى العمل من معوقات وعدم عدالة وخلافه، إذا ما دخلت إلى دورات المياه وجدت سبابا وشتائم فى حق مسئولى ومديرى المؤسسة وأنت على رأس القائمة، الآلات والمعدات تتعطل بصورة مستمرة وأحيانًا بفعل فاعل، ولا دليل إدانة لأحد، خطوط التواصل داخل المؤسسة بينك وبينهم أصابها العطب، هناك قدر كبير من الغضب المكتوم والإحباط فى كل جنبات المؤسسة.

لماذا كل هذا؟ لأنك تراخيت فى الرد على شكاوى هؤلاء الرجال ولابد من حل هذه المشكلات فوراً وإلا تحول الغضب المكتوم إلى انفجار وتمرد ونار تحرق كل شىء أمامها، ولذا لابد من جلسة صلح وبناء من جديد للعلاقة بينكم.



○○ عقد جلسة عمل لبحث هذه الشكاوى ولكن لا تخبر رجالك أنها لذلك، فقط أعلن أنها لبحث وجهات النظر الخاصة بهم حول وضع الشركة ومكانهم فيها.

○○ لا تزد عدد الحاضرين فى الجلسة عن عشرين عاملا حتى تتاح لكل فرد

فرصة الحديث والتعبير عن رأيه، وكذلك لتتمكن من السيطرة على الحاضرين والرد عليهم.

○○ ابدأ الجلسة بالسؤال عن كيفية تحسين الأوضاع فى العمل ولا تسأل عن مواضع الخطأ فى العمل .

○○ أعطهم الأمان بأنه لن يُضار أحد بسبب تعبيره عن رأيه مهما كانت حدته مادام هناك نقد يرغب فى الإصلاح وأكد على عدم تعرضهم إلى عقاب مباشر أو غير مباشر.

○○ احرص على تسجيل كل ما يقال فى الجلسة ولا ترد أو تعلق على أية شكوى مقدمة لك منهم.

○○ إذا ما وجدت قائمة بالشكاوى اطلب منهم تحديد الأولويات الرئيسية للبدء بحلها ودعهم هم يساعدونك فى تحديد الأولويات.

○○ اقطع لهم وعداً بالرد على أسئلتهم فى حدود مدة زمنية محددة وأوف بعهدك وإن لم يكن لك السلطة اللازمة لا تذهب للجلسة منذ البداية.

○○ اشكر للحاضرين تحملهم للمخاطرة وحضورهم وأكد لهم امتنانك لإخلاصهم فى عملهم.

○○ أكد لهم المعنى الذى يقوله «أندروكانبغ» : «خذ الأشخاص الذين يعملون معى واترك لى مصانعى وسترى أن العشب قد نبت فى أرضية المصنع، وخذ منى مصانعى واترك لى موظفى وسترى كيف أننا سنحصل عاجلاً على مصنع جديد وأفضل حالاً من القديم».

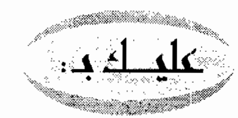


تقييم أداء أحد رجالك بطريقة غيـــر موضوعيـــة

يقصد بتقييم الأداء تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء رجالك وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة حتى يتسنى لك إما تحسين الأداء أو زيادة إيجابيته ليحصل على صاحب حق على حقه.

فما بالك لو أخطأت فى هذا؟ وكثير من الناس يحبون أن يعرفوا كيف يرى الرؤساء عملهم. فإذا ما رأيت هذا العمل الصحيح وتم تقييمك له بطريقة غير موضوعية أو غير عادلة فكيف سيكون حال هذا الرجل المظلوم؟

- **كيف تعيد لهذا الرجل حقه**
- **كيف تحميه من نفسه حيث الإصابة بالإحباط والملل، فالكل عندك سواء المنتج وغير المنتج الجاد فى عمله والمستهتر.**
- **كيف تصحح هذا الوضع السيىء**



عليك بـ:

- استخدام معايير ومقاييس موحدة وواضحة للجميع فى عملية التقييم.

- ليكن أصل التقييم لديك أن تضبط الرجل يؤدى عمله على أكمل وجه

وليس لتصيد به أخطاءه.

- قارن المستهدف بالمتحقق وناقش ذلك بوضوح وصراحة وشفافيه مع رجالك ولا تفترض فى ذهنك مسببات واستنتاجات بل تأكد من الشخص نفسه.

- استق معلوماتك من مصادرها الطبيعية والرئيسية وليس من الأقاويل والوشايات والشائعات، وتأكد بنفسك من صحة ما يقال لك، وإذا ما زودك شخص بمعلومات شفهية اجعله يكتبها فهى دليل ملموس يمكنك العمل من خلاله.

- قل للجميع إنه إذا ما وجد فرد منهم خطأ فى التقييم يرجع لك على الفور فربما أخطأت أنت فى التقييم واجعل بابك مفتوحًا لهذا على أن يدعم من يشكو وجهة نظره بأدلة وليس بكلام واستعطاف.

- ليكن تقييمك مستمرا طوال العام وليس يومًا واحداً فقط بل على فترات متقاربة حسب نظام العمل أسبوعيًا أو شهريًا.

- إذا أحسنت التقييم وعدلت فيه دع للطرف الآخر أن يحسن من صورته السيئة أمامك واجعله يتعهد بذلك بأن يصحح موقفه ويصلح الخلل.

- اجعل دائمًا تقييمك مرتبطا بمستندات وتواريخ فسوف تحتاج إليها.

- العدالة، العدالة.

- الزم السرية مع كل شخص على حدة.



فقد التحكم فى عملية التغيير

التغيير قدر لا مفر منه، بغض النظر عن المكان أو الموقع الذى تعمل فيه، ولكن أنت غير مرتاح لهذه العملية فأنت لا تعرف هل أنت قادر - بفضل الله - على إمساك الأمور وزمامها أم تفقد وفقدت السيطرة عليها.

ولكى تعرف الإجابة على الوضع الراهن اسأل نفسك:

- هل هذه هى المرة الأولى التى تتولى فيها إدارة عملية التغيير، إن كانت الأولى فهذا أمر طبيعى فأنت لا تعرف أين وجهتك ولا ما هى معايير السيطرة على إدارة عملية التغيير، فقط استكمل معنا باقى الأسئلة، وإن لم تكن الأولى ارجع بذهنك إلى الوراء عندما كنت فى عمليات تغيير مماثلة هل واجهت نفس القدر من الصعوبات وعدم التحكم؟ وهل كانت هناك دروس استفدت منها؟ وهل كانت هناك مواقف حرجة جداً حدثت لك عندئذ؟

إذا كانت إجابتك بأنك لا تعرف رداً على ما سبق أو كانت الإجابة بـ «لا» أو «نعم» نرجو أن تستكمل معنا باقى الأسئلة.

- إلى أى مدى تستطيع توقع عملية التغيير؟ هنا سوف تعلن عن مدى ارتياحك لما يحدث، فإذا كان التغيير يفاجئك باستمرار فهذا يدل على أنك تتجنب التغيير وغير مستعد لمواجهة الضرورات التى تحتم حدوثه.

- ما هو نجاحك فى إحداث التغيير؟ هل هو حدث يحدث لك وتجده أمامك أم أنك تصنعه بنفسك؟

إذا كنت أنت صانعه فكيف يخرج من بين يديك من رسمته وخططت له، فأنت إذن لم تكن تخطط بجدية وهذا ضعف فيك، أما إذا كنت تميل إلى الراحة والركون والاسترخاء السلبى ولا تفكر فى شىء غير البقاء فى مكانك فاحكم على نفسك، هل تستحق أن تتحكم فى عملية لم يكن لك يد فيها؟

- هل أنت على صلة بالرجال معك وبزملائك ورؤسائك، أم تعيش فى عزلة عنهم. إذا كنت معهم فى روابط قوية سيكثر حديثك معهم وستتحسن الرؤية الجديدة وبكل أبعادها الحقيقية، وستعرف من القوى والشرس فى المواجهة للتغيير ومن السلبى والإيجابى فى التعامل معه.

- هل أنت فى المقدمة أم قابع فى آخر الصفوف؟ أين تفكيرك؟ نام مثلك يحلم بالتحكم والسيطرة عن بعد أم داخل الأحداث يضع الافتراضات والسيناريوهات والآثار المتوقعة ويستعد لمواجهة أية مشكلة تحدث ويتغلب عليها لحظة ظهورها إلى العلن، وفى أحيان كثيرة قبل ظهورها أصلاً.



احكم على نفسك هل تسيطر وتتحكم أم لا؟ ولا تشطط بفكرك وتحلم حلما إذا أفقت منه وجدت نفسك خارج المؤسسة، فأنت رجل لا تصلح لقيادة وإدارة عملية تغيير، ولا حتى لحلم تحلم به وأنت نائم فإننا إذا لم نتغير توقف نمونا وإن لم نَنْمُ فنحن موتى وإن عشنا فى عالم الأحياء.



الخوف من مواجهة مثيرى المشكلات وذوى الطباع الصعبة

• ***هؤلاء الحفنة من الرجال يجعلوننى:***

- غاضبا دائمًا حانقا عليهم
- أفقد روح العمل ويفتر حماسى
- أمدد طاقتى بلا داع
- أشعر بقلة الحيلة والعجز - أصرخ
- أضيع وقتى ويبددونه بلا داع
- حياتى أصبحت بائسة.. تبا لهم.
- أهرب من المواجهة معهم

وتلك هى البداية.. الهروب ثم تجد نفسك تهرب من المؤسسة كلها ولكن ستجدهم فى المكان الجديد أيضًا فهم مرض منتشر فى كل مكان ولابد من مواجهته ولن يتوقفوا عن الوجود



ولهذا لابد من:

- النجاح فى الوصول للعلاج يعتمد على مدى قوتك وسلطتك وكيفية استغلال هذه القوة والسلطة بحكمة وليس بحماقة، فإذا كان لديهم القوة فى سوء التصرف والطبع السيىء فلديك سبل التقويم دون رعونة.
- واجه أنت وليس عن طريق ساتر من رجالك.
- اعرف نوعية كل رجل من رجالك ومكمن طبعه السيىء، هل المتمرد، العنيد، المضلل، القناص، المستبد، المتهور، المعارض، المنتقم، الرافض لأى لوم أو عتاب، الوقح، النرجسى، . . .
- حدد طريقة التعامل مع كل نوع وكيفية مواجهته والتعامل معه.
- كن لينًا ولا تكن مندفعًا، كن مخلصا أمينا عند التعبير.
- لا تجرح الكرامة وأعط فرصة للاحتفاظ بالكبرياء وماء الوجه للطرف الآخر بما يسمح بتغيير طريقته فى العمل.
- شجع على طرح الأسئلة فسوف يعطيك هذا رؤية أفضل للمشكلات التى تواجههم أو التى يتسببون فيها.
- وثِّق كل ما تطلبه منهم وأظهر صبرك عليهم حتى يتم تعديل سلوكياتهم وأكد لهم أنك تتوقع ذلك قريبًا.
- ناقش معهم عواقب عدم تعديل سلوكياتهم بما يتفق وأحوال وظروف العمل.
- كن مهيأً ومستعداً لإصدار أية عقوبات وتذكر سيف المعز وذهبه.



عدم المكافأة على الأمانة فى العمل والاعتراف بالخطأ

أخطأ أحد رجالك فى أمر من مهام العمل وجاء يقص عليك ما حدث ويرجوك أن تدعه ليصلح ما أخطأ به، وكان بإمكانه ألا يقص عليك هذا الخطأ ولن تكتشفه، ووجدت نفسك تثور عليه ثورة عارمة: لماذا أخطأت هذا الخطأ كيف سمحت لنفسك بهذا؟ أنت يجب أن يتم التحقيق معك لخطئك هذا!

وجد الرجل نفسه وقد امتهنت كرامته لمجرد أن أعترف بالخطأ، أهذا جزاء الأمانة فى العمل والاعتراف بالخطأ، بالتأكيد لا.. حتى الأخطاء التى لا تغتفر بمجرد أن يكون الموظف أمينا فى سردها وأنها كانت دون قصد منه، يمكن عقابه ولكن مع الأخذ فى الاعتبار توجيه الشكر له على أمانته فى العمل ولاعترافه بالخطأ.

ولذا عليك أنت الآن أن تصحح خطأك بأن تفعل ما يلى:

- سارع إلى شكر الموظف على إقراره بالخطأ ولا تتركه ضحية للقلق الذى يفترسه انتظاراً ليرى رد فعلك، بل قل له كلاماً هنياً قبل أن تتخذ قراراً بعقابه، كأن تقول له: «أنا مقدر لأمانتك ولكن هل تسمح لى بالانتظار للوصول إلى قرار ولا تقلق فى هذا الشأن».

– امنع زملاء الرجل أن يستغلوا هذا الخطأ تجاهه بأن يرفضوا العمل معه بل غطِّ الخطأ الذى قام به وقل لهم إنه اعترف بخطئه بكل أمانة ولا ينبغى أن ننسى أننا جميعًا معرضون لارتكاب الأخطاء.

– أكد على الجوانب الإيجابية للرجل فلولا أمانته وإطلاعه على الخطأ لكم فربما لم تكتشفوه إلا بعد فترة زمنية طويلة أو لا يكتشف أصلاً.

– امنح الرجل فرصة ثانية بعد ذلك الخطأ وذلك من شأنه أن يشعر باقى زملائه بأن الخطأ لن يقضى على مستقبلهم المهنى، وكل ما فى الأمر هو أن تضمن أن الموظف يفهم ما حدث ويعى ما يجب عليه عمله لمنع تكرار حدوث الخطأ ثانية.

○○○○○



التسبب فى فقدان أفضل رجالك

أنت مدير جيد، موضوعى جداً، يحبك رجالك، ولكن كل فترة يحضر لك أحدهم ليقول لك سأغادر المكان، فإذا ما سألته عن الأسباب يقول: أنا غير مرتاح فى العمل بالمؤسسة كما أن العرض الذى جاء له أقل مادياً عن العمل معك فلماذا إذن يرحل، تكرر الحدث ولا تعرف ماذا تفعل.

وأخيراً جاء رجل آخر يطلب الرحيل فأصررت أن تجلس معه لتعرف لماذا يريد الرحيل، فبعد أن تردد فى أن يتكلم أم لا وتلعثم قليلاً ثم قال لك: بصراحة أنت لا تجيد أن تمدح عملى بشكل كاف.

فقلت له: وهل أصابك منى ظلم فى يوم من الأيام؟

قال لك: لا.. أنت تعدل قدر إمكانك ولكن بجوار العدل المدح أهم، ثم تركك ورحل.

المدح مهم وليس المدح العام فهو لا يصلح، فكلمة مثل شكراً لكم جميعاً لا تصلح كمدح يشعر به كل رجل أدى عملاً مهماً وناجحاً، بل المدح المفصل وفيما يلى عشر عبارات يمكن أن تبدأ بها لتحافظ وتحتفظ بأفضل رجالك:



- أنت فعلاً أحدثت تغييراً.....

- أنا معجب من.....

- لقد لفت انتباهى بـ.....

- إنك تؤدى عملاً عالى الجودة فى......

- أنت محق جداً فى.....

- أحد الأشياء التى تعجبنى كثيراً فيك هى....

- يمكنك أن تكون فخوراً بنفسك لـ.......

- لم يكن باستطاعتنا فعل ذلك بدونك.....

- إنها لطريقة ممتازة لـ.......

- جعلت يومى سعيداً بعملك.....

○○○○○



الفشل فى انتزاع السلبية من رجالك

أنت: هؤلاء الرجال، ماذا أفعل معهم؟ هم يملكون المهارات اللازمة لأداء أعمالهم والمهام التي أكلفهم بها، ويعلمون الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، ويعرفون معايير الأداء ولديهم الموارد البشرية والمادية وكل الإمكانيات التى يحتاجون إليها، ولا توجد أى عوائق خارجة عن نطاق سيطرتهم باعترافهم هم، فلماذا إذن لديهم اللامبالاة والسلبية فى الأداء؟ حقًا إنها معضلة بالنسبة لى.

- لابد أن تدرك وتتأكد جيداً من أن إدارة الأشياء أسهل من إدارة الناس، فالناس هم الأساس وإدارتهم تتطلب مزيجاً من المشاعر الإيجابية والمعرفة العلمية والأخلاق الشخصية، كما أن السلبية قد تكون ليس فى الإهمال فى العمل فقط أو عدم أدائه وإنما من الممكن أن تمتد لتشمل التخريب أو مزيدا من الصراعات والنزاعات والأحقاد.. هذا بالطبع بخلاف تحطم الروح المعنوية وعدم التعاون والعجز عن أداء أى جديد صالح للمؤسسة والعاملين بها .



ولذا لابد من:

□□ التأكد من أنك لست أيضًا سلبيًا، ففاقد الشيء لا يعطيه، ثم التأكد من أنه ليس هناك مانع يمنع الرجال من العمل كنقص الإمكانيات أو المهارات عندها لابد لك من مساعدتهم على أداء عملهم وليس اتهامهم.

□□ نزع الملل من العمل فلا شيء يبعث على السلبية فى بدايتها إلا الملل، دوِّر الناس وانقلهم بين مهام عمل مختلفة.

□□ الآن هل مازال هناك سلبية؟ إذا كانت السلبية باقية انظر هل يفتقد رجالك إلى الثقة بأنفسهم، عالجهم بالمدح واربطه بالمواقف الإيجابية التى يؤدونها وكلفهم بالأعمال التى يحبونها ولا تحملهم ما لا يطيقون.

□□ انشر ثقافة المصارحة وحارب الشللية فى العمل والشائعات.

□□ تعامل مع الأخطاء وليس مع الأشخاص، واجه المحاولات السلبية فيها بسرعة وحسم ولكن دون تهور أو عصبية.

□□ أشع فى جو العمل روح المرح والألفة.

□□ حقق العدالة الكاملة فى التعامل بدءًا من نفسك.

□□ وسع قاعدة اتخاذ القرار بين الناس واستمع لاقتراحاتهم.

□□ إذا استجاب لك الناس ولأساليبك أشعرهم بأنك تقدر لهم تحولهم وساندهم بقوة وإيجابية منك ولكن إن لم يستجب البعض ابدأ فى العقاب فلا

يمكن أن تترك رجلا يفلت بسلبيته دون لفت نظره وذلك حتى لا يكون هذا السلبى قدوة للسلبيين وانتكاسة للذين تم علاجهم وإحباطا للأصحاء، فإذا ما لفت نظره ولم يستجب وثّق أدلة إدانته كتابةً وواجهه بمفرده أولاً فإن لم يستجب واجهه أمام الجميع، وذلك كله دون عنف فإن لم يستجب فلابد من إيقافه تدريجيًا حتى الاستغناء عنه تمامًا من المؤسسة مع إعلام زملائه بذلك حتى يعرفوا الأسباب الموضوعية التى أفرزت هذا الفعل ودعتك إلى اتخاذ هذا القرار الحاسم.

OOOOO

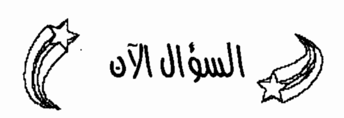




السماح لبعض رجالك بعدم تنفيذ القرارات التى تم الاتفاق عليها

فى جلسة الاجتماع الرئيسى لمناقشة قضية هامة فى مهام العمل تم الاتفاق الجماعى على قرار ما وبدت الأمور واضحة تمامًا لكل فرد ليقوم بالتنفيذ، بعد الاجتماع، يتسلل عدد من رجالك ممن حضروا الاجتماع ليسوقوا لك الأعذار (أياً كانت حقيقية أو واهية) بعدم التزامهم بتنفيذ ما تم الاتفاق عليه مسبقًا، لماذا؟

المهم أنك هنا تقتنع بما يسوقونه من أعذار فتقبل أعذارهم ومبرراتهم، ثم ماذا بعد؟ من سينفذ المهمة إذن؟ عدد قليل جداً ممن حضروا بالتأكيد سيصابون بالإحباط فاى فرد يمر على مكتبك يتخلى عن التزامه أمام الجميع ويجلس فى هدوء والذين لم يعتذروا يكدون ويتعبون ولا فرق بين الفريقين.



- **بعد خطئك فى قبولك عدم تنفيذ ما تم الاتفاق عليه، لماذا يعتذرون عن أداء المهام بعد الاتفاق عليها؟**

- هل كان من الصعب عليهم فهم القرارات التى تم اتخاذها فخافوا أن يظهروا أمام زملائهم بموقف الأغبياء عديمى الفهم والاستيعاب ثم لما أفاقوا وفهموا صعب

عليهم التنفيذ؟

- هل كان الأمر لا يدخل فى دائرة اختصاصات أعمالهم؟

- هل كان هناك فريق من الأفراد يفكر بطريقة سريعة فى الموضوع ويتخذ قرارات بناء على تفكيره وبينما يجلس الباقون مجرد متفرجين لا يدرون ماذا يحدث؟

- هل الموجودون لا يفهم بعضهم البعض؟

- هل هناك سرعة فى اتخاذ القرار وبالتالى من الممكن أن يكون القرار مبدئيًا وسطحيًا ومن السهل تفسيره بطرق مختلفة؟

- هل يحتكر بعض الأفراد عملية اتخاذ القرار دون غيرهم؟

- هل الأفراد يظنون أنه لا يوجد أحد يهتم بما اتخذوه من قرارات ثم وجدوك فخافوا وقرروا التراجع؟

تلك هى بعض الأسباب التى من المحتمل وجودها لتفسر بها الظاهرة التي تواجهك ولابد لك من جمع البيانات والمعلومات الخاصة بها، وتضع خطتك لحل هذه المشكلة حتى تصل إلى وضع سليم تتأكد فيه من أن عملية اتخاذ القرارات التى تتم بين الأفراد تدار بطريقة واضحة. وليس هناك عيب من أن يقوم الأفراد - وأنت معهم - بإعادة صياغة القرار بأكثر من طريقة للتأكد من أن المعنى المقصود قد وصل إلى كل المشاركين فيه.





السماح لمرؤوسك أن يلجأ إلى رئيسك دون اللجوء إليك

دائمًا ما يستدعينى رئيسى فى المؤسسة ليسألنى عن أحوال العمل فأخبره به كما حدث ويحدث وأجده يؤكد فى سياق الكلام ما أقوله أو يستكمل لى ما قد أؤخر إخباره به حتى يأتى ترتيبه كما أرتبه أنا فى نفسى، وأحيانًا ما يستدعينى ليعترض على قرار قد اتخذته دون الرجوع إليه، فهو يعيش معنا فى كل شىء نقوم به.

أنا أعرف كيف يحصل على هذه المعلومات، أنا أعرف ذلك جيداً إنه عن طريق مرؤوسى فلان، فدائمًا ما أذهب إلى رئيسى وأجد مرؤوسى فلان هذا فى مكتبه، ولكنى لا أشك لحظة فى سوء تصرفات الاثنين، فلا رئيسى من النوع الذى يحب أن يطلع على ما يحدث فى إدارته من خلف رجاله، ولا مرؤوسى من النوع الجاسوس الذى يبلغ ما يحدث لرئيسى لعله ينال منه ما لا يناله منى، أنا مقتنع بهذا تماماً.

وسبب تواجدهما معا لا يشغل ذهنى ولكنى لا أفضل أن يفعل رئيسى بى هذا فى إصدار توجيهاته وقراراته، وأحب أن يكون الأمر سلسًا مباشراً فنحن فريق عمل واحد رئيسى وأنا ورجالى.



لماذا يفعل المرؤوس فلان هذا الفعل ؟



- هل يريد أن يطلع رئيسك على أمور خاطئة تحدث من خلفه، ولماذا لا يقول لك هذا ويعرض الأمر على الملإ وبصراحة؟
- هل أنت السبب بحيث أنك من النوع الذى تغلق عليك بابك ولا تفتحه لأحد؟
- هل يريد أن يدمر علاقتك برئيسك؟
- هل يريد أن يحل محلك؟
- هل رئيسك هو الذى يشجع مرؤوسك على إبلاغه بهذه المعلومات والبيانات التى يحتاجها ليسيطر على العمل من جميع جوانبه للصالح العام للمؤسسة؟
- هل تقدم لك مرؤوسك ببعض الأمور التى عالجها رئيسك وقمت بصده فيها فلجأ لرئيسك؟
- هل رئيسك من النوع الذى يترك بابه مفتوحاً لرجاله (أنت ورجالك منهم بالطبع)؟

ناقش الأمر مع رئيسك لماذا يحدث هذا التعديل بعد وجود المرؤوس فلان؟ قل له : إذا كان هو الذى يبلغك بالمعلومات فلماذا لا تأخذها منى، فأنا لا أخفى عنك شيئاً أم أنك لا تثق فى؟ تحدث معه عن أن هذه العلاقة بينهم قد تضر بكل العاملين فإذا كان لديه مشكلة – المرؤوس – ناقشها المرؤوس مع رئيسه المباشر فإن



لم يتم حلها تم رفعها إليها.

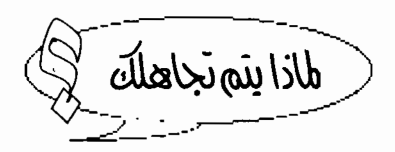
- من المحتمل جداً أن يتولد لديك شعور بالاستياء من مرؤوسك. ناقش معه الأمر بعد مناقشته مع رئيسك، لماذا هو ينقل إليه الأخبار مع إعلامه بثقتك فيه بأنه يريد الصالح العام للمؤسسة، ولكن لابد من معرفة الأسباب فإذا وجدت أنها أسباب كالسابق استعراضها اجتهدا معاً أن تصلا لحلول لها فإذا كنت ترفض سماع كلامه وأفكاره استمع له وإذا كان لا يثق فى قراراتك أشركه فى عملية اتخاذ القرار.. وهكذا، المهم لا تسيء الظن بمرؤوسك إلا إذا تأكدت من كونه يسعى نحو الخلاص منك عندها لابد من حل آخر ليس هذا مكانه.

ooooo



السماح بتجاهل رجالك لك فى التسلسل الوظيفى ولأوامرك

أنا لا أصدق ما يحدث، أخذوا قرارات مهمة كهذه القرارات ولم يخبرونى، لماذا؟ ألم أخبرهم أن هذه الأمور لا يجب أن يأخذوا قراراً فيها دون الرجوع إلىَّ، تبًا لهم، لقد تخطوا حدودهم، تجاهلونى مرة ومرة وأسكت ربما لم يكونوا يقصدون أو يتعمدون هذا، ولكن بات واضحًا لى الآن أنهم بالفعل يتجاهلون أوامرى.



- هل أسلوبك فى العمل لا يتيح لهم أداء مهامهم بسهولة ويسر وحرية للانتهاء منها، كأن تكون روتينى النزعة، حاكما عسكريا فى الإدارة تفرض عليها نظام الطوارئ وهم يجيدون التخلص من حكمك بتجاهلك؟ أو قد أعطيتهم قدراً من الحرية توسعوا هم فيه دون علمك؟

- هل لا تحب طريقة عملهم ولا ترضى عنها ولا تقدم لهم أى دعم من أى نوع ولذا فلا داعى لأن يأخذوا برأيك فى الأمور؟

- هل لا تفهم ما يقومون به من مهام فهى مجموعة متنوعة من التخصصات

وأنت غير متفهم لطبيعة وظائفهم ولا متفهم لأبعاد المهمة المكلفين بها ولا تبالى أو تهتم بأن تعلم المزيد عنهم؟

كل هذا يدفعهم نحو تجاهلك ولكن المدير مدير .

- لا يجب أن تتم تخطيتك فى التسلسل الوظيفى وألا يتخذوا قرارات دون علمك.

- يجب أن يفهم رجالك أن الحرية الممنوحة لهم - إن كنت سمحت بجزء منها وبناءً عليها تجاهلوك - ليست حرية مطلقة ويجب عليهم عدم تجاهلك.

- عندها ستجد رجالك وقد أصابهم الإحباط، فمن بعد الحرية فى اتخاذ القرارات أصبحت مركزية وعسكرية مقيدة لهم، وقد يتولد لديهم شعور بعدم الحماس والغضب، لن تستطيع منع هذه المشاعر، ساعدهم فى التغلب عليها وأفهمهم أن تقدر لهم ذلك.

- أوضح لهم أنهم إذا استخدموا المساحة من الحرية التى تم الاتفاق عليها معا فسوف يزيد حجم استقلاليتهم تباعًا.

- أوضح لهم أسلوبك فى التعامل وكن مرنًا.

- إن كنت لا تفهم طبيعة أعمالهم غير مطلوب منك أن تتقن أو تجيد مهامهم ولكن اعرف ماذا يقومون به وأحضر لهم عرضًا لتوضيح هذه المهام لتتعايش معهم.

- كن معهم مساعداً لهم ولا تكن عليهم معولاً لهدمهم.



فقدان احترام رجالك لك

حدث المحظور ووقعت فيه، وجدت نفسك فى موقف سيىء جداً، تدرك تماماً أنهم لم يعودوا يحترمونك أو يقدرونك، الأسباب بالتأكيد لابد أن تعرفها حتى تعالجها ولكن الأهم استعادة ما فقدته فى معركة الاحترام للذين يعملون معك.

– ابدأ المعركة بالاعتراف بالخطأ حين تخطئ، فلا تكن [illegible] من المتعجرفين بأنك أكثر خبرة ودراية بالأمور، الكل يخطئ والكل يحتاج الكل، غيِّر من كيمياء شخصيتك وإلا تعرضت لما هو أفظع من فقدان الاحترام وهو السخرية والتنكيت عليك، كن شجاعًا وجرب الاعتذار عن الأمور التى أسأت عملها.

– انظر إلى رجالك وشخصياتهم واعرف ما يحبون وامدح جوانب ما يحبونه علانية، ادخل لقلوبهم تكن لديهم أعظم الناس.

– شارك رجالك فى الأمور التي تخصهم وتخصك ولا علاقة لها بالعمل، فإذا ما ركزت على العمل فقط فى علاقتك معهم أرهقت أعصابهم وبدأوا ينقدون تصرفاتك، أما إذا مارست هواياتك معهم وهواياتهم معك واطمئننت على أطفالهم وأسرهم بدت العلاقات أكثر عائلية وودية وهذا مفيد لك، فأنت رب العمل ومسئول عنهم جميعًا، ولاشك أنك سوف تستفيد جداً من هذه



العلاقات فإذا ما تكهرب الجو وتوتر فستحتاج لما لديك من معلومات وعلاقات لتدعم خطواتك الإيجابية معهم.

- افعل كما يفعل الساسة بأن يقوموا بالتنفيس عن شعوبهم بأن يسمحوا بنقد لحكمهم من خلال آخرين، وأنت هنا الآخرون، انقد نفسك بمرح وتواضع ولطف الأجواء دائمًا بأسلوب مثير للإعجاب واجعلهم يضحكون على نقاط ضعفك التى تذكرها أمامهم.

- تعامل معهم كنجوم بارزين، ركز على جوانب قوتهم ولا تركز على سلبياتهم ولا تحكم عليهم طالما لم تثبت إدانتهم.

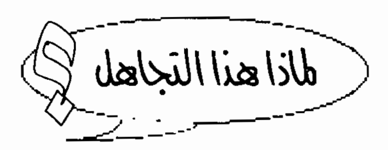
- أشركهم فى اتخاذ القرارات المصيرية التى تؤثر عليهم متى استطعت ذلك وهذا سوف يعطى لهم إحساسا بالمشاركة والشراكة فى العمل، وسيوفر لك هذا مداخل وطرقا إبداعية جديدة يمكن لك أن تستفيد منها، ولا تتجاهل آراءهم مادامت مجدية وسليمة وإلا عدت للبداية من جديد وفقدت ما حاولت الوصول إليه.

○○○○○



تجاهلك لأحد رجالك

يدرك أحد رجالك أنك تتجاهله فى الفترة الأخيرة فإذا ما احتاج منك شيئًا أعطيته له وبسرعة ودون نقاش كالمعتاد معه، أو منعته عنه ودون تردد مع تجهم وجهك، واضح للجميع ما تفعله تجاه هذا الرجل من تجاهل.



هل هذا الرجل قام بأداء شيء خطأ فى العمل وتريد أن تعاقبه بهذا التجاهل حتى يعى الخطأ الذى قام به جيداً ويقتنع بخطئه، فإن كان كذلك فهل مقدار التجاهل يتناسب مع حجم الخطأ، أم أنك فى الفترة الأخيرة لا تستسيغ هذا الرجل ولا تحب رؤيته؟

إن كان الأمر الأول فلا توجد مشكلة مادام الأمر إحدى وسائل العقاب المعنوى ومادمت تقدرها قدرها، وتعرف أن شخصية هذا الرجل يجدى معها هذا النوع من العقاب، ولكن السلاح قد يدمرك.

أما إن كان الأمر الثانى فهو غير مستساغ منك أنت، فكيف تتجاهل شخصًا لأنك غير مرتاح له فى الفترة الأخيرة، وما هو الذنب الذى جناه حتى تفعل معه ذلك؟ هذا خطأ يجب أن تصلحه حالاً وتبدأ بالاعتذار لهذا الشخص وبأنك لم تكن فى حالتك الطبيعية فى الفترة الأخيرة.



ولا تنس فى حالات التجاهل للأفراد عامة أن :


– التجاهل لأحد الأفراد له حدوده والتجاهل أصلاً ليس من سمات الفريق الناجح، فالمخطئ يجب أن يعرف خطأه ويواجه به ويتم التصرف معه بناء على قواعد وإجراءات محددة.

– التجاهل من شأنه أن يحد من تقدم الفرد ويقف عائقًا أمام تحقيق الأهداف المرجوة.

– لابد من توافر القدرة على الإقناع للمخطئ، لأنك أقدر الناس على رؤية ومدى النفع الجماعى العائد على الجميع.

– إن كان التجاهل بسبب أن المخطئ لا يريد أو لا يجيد أداء مهامه أو لا يصغى أو لا يفى بوعوده أو أنه شخصية غير محبوبة أو أي أسباب أخرى.. أين أنت كمعلم ومدرب له؟ لابد من دور كبير لك فى هذا الأمر.

ooooo



معاقبة أحد رجالك لعدم قدرته على الاندماج مع زملائه

هذا المرؤوس دائماً ما يحرق أعصابى، فلديه دائمًا إحساس بالرهبة والتوتر، منغلق على نفسه، إذا ما اقترحنا عليه أى اقتراح قابله بحدة شديدة، لا يتكلم كثيراً يكاد يلقب بالصامت وسط زملائه، لا يستجيب مطلقًا لكل المحاولات التى نحاولها معه، اضطررت فى نهاية الأمر أن أنذره بأنه إن لم يستطع الاندماج معنا فى العمل فليبحث له عن عمل آخر، بعدها شعرت بندم شديد إذ أحسست بأنى قد جرحت كرامته ولكنه هو الذى اضطرنى لهذا التصرف.

تصرف غريب من المدير وهذا ليس بعلاج لتلك المشكلة



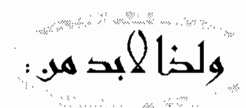
- هذا المرؤوس أليس من الممكن أن يكون لديه عدة أسباب لما هو فيه الآن، محتمل

- محتمل أن يكون غير مستعد للصداقة بينه وبين أحد زملائه فى العمل فلا يستطيع الاندماج.

- محتمل أن يكون قد نما إلى علمه بعض المعلومات غير الصحيحة وغير السارة عن زملائه فلا يستطيع الاندماج.

– محتمل أن يكون فاقدا للثقة فى مقترحات وآراء زملائه لسبب ما فلا يستطيع الاندماج.

– احتمالات عديدة ليس بها بالتأكيد ما يحرق أعصابك منه



– التحدث معه حول ما يتوقعه زملاؤه منه وليس التحدث عن كيفية تقييم زملائه له.

– التحدث مع زملائه للتحدث معه بلطف عن التوقعات المنتظرة منه وذلك دون أى ضغط عليه.

– التحلى بالصبر منك أولاً وزملائه أيضًا فى التعامل مع هذا الشخص فإذا كان الرجل يحب العزلة فسوف يبدأ فى استحسان فكرة التحاور مع زملائه، وعليكم جميعًا أن تشجعوه على التفاعل والاندماج وليكن ذلك دون ضغط، دعوه هو يتعرف بنفسه على ملامح ونتائج التفاعل الجميل بينه وبين زملائه.

– تعرف على أسباب الفرد فى عدم ثقته بزملائه ولا تنس أنه أيضًا قد لا يثق بك وفند له أن هذه الأمور غير صحيحة ومن المتوقع مع الصبر واللطف أن يستجيب لكم ويتجاوب مع زملائه ويندمج معهم.

– يجب التأكيد على احترام مشاعره تمامًا.



قبول رفض أحد رجالك العمل مع زميل له

تسلمت المهمة من رئيسك لتنفيذها وجمعت رجالك فى اجتماع موسع تم الإعداد له جيداً وبدأت فى تقسيم مهام المهمة على رجالك حسب تخصصاتهم ومهاراتهم المعروفة مسبقًا، لا اعتراضات ولا مشكلات، وفى نهاية تسليم الجدول الزمنى للانتهاء من المهام وقبل نهاية الاجتماع بلحظات، انبثق صوت من أحد الجوانب فى المكان يعلن وبإصرار وتحد - صاحب الصوت أحد الرجال الرئيسيين فى أداء المهمة ولا يمكن الاستغناء عنه تمامًا - أنه لن يعمل فى هذه المهمة مادام بها زميله فلان، ارتفع الصخب وبسرعة أعلنت قبولك لرفض صاحب الصوت العمل مع فلان وتم إعادة توزيع المهام مرة أخرى وترتيبها بحيث يكون كل فرد من المتشاحنين فى اتجاه درءاً لمزيد من الخلاف.

هذا ليس بحل ولا بعلاج لما بينهما ويفقدك سيطرتك وتأثيرك على رجالك

من الطبيعى أن يكون فى كل عمل قدر من المنافسة وغالبًا ما تتسبب المهام المختلفة والمتشابهة التى يقوم بها الأفراد فى نشوء المنافسات بينهم، وأحيانًا قد تؤدى إلى كراهية بعض الأفراد لبعضهم البعض وتراكمات نفسية هائلة، فلماذا حدثت أصلاً هذه المنافسات وانتهت إلى هذه الكراهية؟

لابد أن هناك بعض المهام لم تكن واضحة حينما أسندتها لرجالك أو أن هناك أفرادا يشعر رجالك بأنهم غير مهمين فى العمل ويمكن الاستغناء عنهم، وأخيراً من الممكن أن تكون طريقة إدارتك لهم سواء فى عنف شديد وصارم أو تراخ فى علاج ما يظهر من مشكلات بينهم أو اتباع طريقة «فرق تَسُدْ» .

ولذا لابد من :

- عدم قبول رفض هذا الرجل من عدم العمل مع زميله .
- التأكيد على أن الجميع فريق عمل واحد متماسك ولابد له أن ينجح .
- التأكيد على مزيد من الشفافية والصراحة فى التعامل مع الجميع .
- التأكد على أهمية كل فرد من الزملاء، فكل فرد له دوره حتى ولو كان صغيراً ولو كان غير معلوم للبعض .
- مناقشة موضوع عدم الوفاق بين الطرفين مع الجميع إذا كان الأفراد ناضجين أما إذا لم يكونوا على مستوى النضج المطلوب خذ الطرفين بمفردهما وتناقشوا فيه أنتم الثلاثة .
- ابذل كل محاولاتك فى التأكيد على أن المنافسة والكراهية والمشاعر السلبية ستؤثر على مسيرة المؤسسة بالكامل وليس هما بمفردهما .
- عدم إيجاد حل سريع وحل ظاهرى للمشكلة ولا تطيب الخواطر، لابد من حل المشكلة من جذورها الرئيسية بحيث ينتهى الخلاف تماماً .
- إذا تطلب الأمر بعض الوقت لا تقلق، ولابد من الضغط منك عليهم للانتهاء سريعاً من الأمر وسوف تثمر جهودك عن نتائج إيجابية طيبة .



اختيار مجموعة عمل تفتقد الانسجام مع بعضهم البعض

قمت باختيار مجموعة عمل لتنفيذ مهمة ما وسمعت التالى: «أنا لا أطيق التعامل مع زميلى...»، «المجموعة كلها لا تطاق»، «زميلى فى المجموعة فلان هذا مجنون»، «هل سمعت آخر الأنباء: تم اختيارى فى مجموعة عمل من المعاقين فكريًا».... إلى غير ذلك من التعليقات الساخرة التى توحى كلها بعدم انسجام المجموعة مع بعضهم البعض.

فلماذا إذن اخترت هذا الاختيار الشاذ؟

ربما يكون لديك الأسباب المقنعة لذلك، كأن تكون مهمة عاجلة لابد من تنفيذها ولكن تأكد أولاً من:

- ما فعلته خطأ إدارى إذ لابد من انسجام وتوافق مجموعة العمل معا.

- فى حالة اختيار مجموعة عمل لم تتعاون من قبل معا فلابد من تدريبها لتتأقلم مع الوضع الراهن وإلا ستجدهم - مادام العمل فرض عليهم معا - يقاومون هذا الوضع ويرفضون التأقلم معه.

- عدم الانسجام هذا ليس بسبب وجود بعض الخلافات - خاصة الشخصية - بين مجموعة الأفراد.

 والآن تم الاختيار ووقع المحظور ولابد من العمل معاً لذا : 

- ازرع فى نفوسهم بأن العمل فى المجموعة ممتع وملئ بالتحديات المناسبة لذاتهم وتأكد من وصولهم لهذه القناعة .
- اجعل كل فرد من المجموعة يستفيد من الفرص المتاحة له فى مهمة المجموعة .
- اجعل كل فرد من المجموعة يقدر قيمة العمل الذى يقوم به داخل المجموعة .
- اجعل كل فرد من المجموعة يضع خطة عمل بحيث يمكنك الاستفادة من خبرات ومهارات كل فرد وحدد المهمة الخاصة بكل فرد .
- لا تجعل الأعمال الفردية تطغى على روح العمل الجماعى .
- دع كل فرد يعبر عن وجهة النظر الخاصة به .
- احترم وجهة نظر كل فرد وقدرها فهى مفتاح نجاحك .
- اجعل كل فرد ينصت للآخرين جيداً .

ooooo



عدم إنهاء المشاحنات الناشئة في العمل

مشاحنات مستمرة، عداءات متلاحقة، تراشق باللسان قد يصل أحيانًا كثيرة إلى تلاحم بالأيدى، كل ذلك يستنزف الطاقات والأوقات، هذا بخلاف الآثار السلبية الشديدة حتى على أولئك الرجال الذين هم غير ضالعين فى هذه الأحداث بشكل مباشر، أمور لا مبرر لها.

مطلوب علاج سريع وإلا تحول الجو إلى حلبة للمصارعة ولكن للأسف مصارعة رومانية قديمة، الكل جائع فى أن يتشفى فى الكل، أصبحت مؤسسة مصارعة فى أداء الأعمال السيئة وليس الصحيحة.

•• بسرعـة:

- لماذا يحدث كل هذا؟ هل بسبب عدم وجود عمل كاف يغطى جميع أوقات العاملين فيتحولون فى فراغهم إلى محاربة بعضهم بدلاً من محاربة المنافسين لهم؟ أم بسبب طبيعة العمل حيث الكل يتنافس معًا للوصول إلى نسبة عمولة أكبر أم ماذا؟ هل بسبب المسئول عن المؤسسة وما يتبعه من سياسة «فرق تسد»؟ مطلوب معرفة الأسباب سريعًا وبأمانة ودقة مطلقة، التشخيص أهم مرحلة من مراحل العلاج.

- من هم الذين يتشاحنون باستمرار، إدارة، قسم معين، لماذا؟ طبيعة بشرية أم

سلوك نفسانى لهم هم فقط؟ ثم هل هى غريزة أساسية لهم؟

– اعرف طبيعة ونفسية كل شخص وما مدخله للوصول إلى [illegible] سوى للوصول إلى مفتاح هدوئه واستقراره حتى تصل إلى أرضية مشتركة للجميع، صحيح أنك لن تستطيع إرضاء كل الأطراف ولكن يمكن الوصول إلى حل يرضى أغلب الأطراف على الأقل.

– حدد الأفكار الجيدة والمثمرة المتعلقة بالمنازعات والمشاحنات أى الذى تقدمه كحلول لما تراه من عداءات.

– لا تحاول جعل العداء الشخصى الذى يشعر به شخص ما موضوعًا لاجتماع تعقده للم الشمل، ولا تحاول مخاطبة الاهتمامات الشخصية لدى كل طرف داخل إطار اجتماع للكل، فهذا حدث مع أول خطوة هنا، أى لا تجعل الاجتماع لتصفية النفوس، لا.. الاجتماع للعمل وللخروج بأسلوب عملى فعال، والخروج بنتيجة مفاداها أننا يمكننا أن نسمع بعضنا البعض .

- لا توجه اتهامًا لأحد بتعطيل الأمر أو التسبب فى سوء التفاهم والخلافات.

– ارفض مهاجمة أى شخص فالسباب والإهانة لغة منافية للأخلاق العامة فهى تهيج المشاعر وربما تسفر عن تفاقم الموقف.

– لا تتحيز مبكرًا لأى طرف وإذا ما اضطررت إلى تغيير موقفك فلا تحدث أضرارا سيئة.

– لا تتبع أسلوبا محدداً للنقاش، غيِّر من نفسك حتى لا تصبح ألعوبة فى يد المتشاحنين.

– اختر البداية الصحيحة حتى لا تسكب البنزين على النار فتزداد اشتعالاً.



منع إظهار الخلافات وتسويتها

ليس كل خلاف ضارا، وليس كل الناس قادرين على العمل فى هدوء ودون نزاع فى أعمالهم المختلفة.

ولابد أن يكون الناس قادرين على أن يعملوا معا بفعالية، ولكن العمل معا يعنى أن يتم التعرف على الخلافات وأن يتم مواجهتها ثم العمل على تسويتها، ولا يمكن أن يحدث هذا أو أى شيء من هذا ما لم يكن هؤلاء الناس أحراراً فى التعبير عن آرائهم والدفاع عنها، حتى وإن أدى هذا إلى بعض المناقشات الساخنة، أما محاولة منع الخلافات من الظهور أو التستر عليها أو تجاهلها فإنها من أكبر المشكلات الخاطئة التى تتسبب فيها

ولذا لابد لك من:

- التأكيد على حرية التعبير لكل الناس وأن الخلافات جزء أساسى من العمل الفعال الناجح.
- أن يكون هدفك هو تحديد الخلافات وأسبابها والعمل على تسويتها وليس إنكارها أو إخفاءها.
- الاقتناع التام بأن الخلاف ليس سيئاً فى حد ذاته مادام غير شخصى ولا ينبغى له أبداً أن يصبح شخصياً.



□□ إحاطة الناس من حولك بأكثر الأساليب فعالية للتعبير عن الخلافات وكيفية تسويتها وتطبيق ذلك عمليًا لهم.

□□ التواجد وسط رجالك فهم يحتاجون إلى دعمك، فأنفق من وقتك فى فهم ما يلزمهم: حتى يؤدوا أعمالهم بكفاءة، فإذا ما استعانوا بك لمعالجة خلافاتهم لا تقل لهم أنتم وشأنكم أو قوموا بحل خلافاتكم فيما بينكم! فهذا الحل لن يجدى وإن صلح لبعض الوقت فلن يصلح كل الوقت.

□□ الاستعانة بمتخصص فى حل الخلافات وتسويتها إن لم يكن لديك هده المهارة وليس هذا عيبًا فيك أو انتقاصا من قدراتك.

□□ علِّم رجالك كيف يعملون كفريق عمل مترابط ودعِّم ذلك حتى يقل حجم التوتر والضغط العصبى لك ولهم.

□□ إذا استطعت أن تتحاشى الخلاف وتلاطف الجميع حتى لا تحدث مشكلات فأنت كمن يلتحف بالهواء وينام فوق فوهة بركان لا يخمد أبداً ففجأة سينفجر البركان ويمتلأ المكان بالحمم ولن تستطيع وقتها قمع الانفجار.

○○○○○



عدم السماح لرجالك بمناقشة اختلافاتهم فى الرأى

لا يجب عليهم أن يختلفوا فى رأى أمامى، محظور عليهم إثارة المشكلات من خلال التعبير عن آرائهم أو اختلافهم فى الرأى مع الآخرين، هذه هى وجهة نظرى ولا وجهة نظر لأحد منهم، فأنا أكثرهم خبرة وحنكة فى هذه الأمور، ثم لماذا يختلفون معا فأنا أعطى كل فرد منهم مهمة عمله التى يجيدها ولا شأن له بالآخرين.

ولن أسمح بأية خلافات.

أيتها السماء، كم من المخالفات والفظائع ترتكب باسم الإدارة والمدير والسلطة؟.

هل تخاف من إثارة أى موضوعات حساسة وبالتحديد الموضوعات التى قد تسبب اختلافا بين الأفراد؟ إنهم الآن لابد أن يعملوا، ويعملوا معا فى مجموعة واحدة مهما كان هناك اختلاف فى مهام العمل إلا أنهم زملاء فى فريق عمل واحد.

لابد من السماح بمناقشة اختلافاتهم فى الرأى، ذلك أمر حتمى.

والآن لابد لك من أن تبلغهم قولاً وعملا بأنه لا توجد مشكلة إذا أبدوا

اعتراضهم على أى شىء وسوف يحجمون فى بادئ الأمر ولن يقدموا على ذلك بسهولة، فسابقة التعامل معك غير مشجعة وسوف يبدأون فى اختبار الجو أولاً هل فعلاً أنت تقول هذا وتسمح به وتعنيه أم زلة لسان سرعان ما ترجع فيها أم كمين لأى فرد منهم لتعرف ماذا يدور بينهم لتبدأ فى التخلص منهم.

الأمر أصبح أكبر مما تظن فقد أصبحوا يحاولون الابتعاد عن أى أمر قد يتسبب فى حدوث بلبلة أو انقسام أو أى شىء وهم فى طريقهم لأن يصبحوا سلبيين.

- لابد من إرشادهم كيف يكون الاختلاف بينهم وبصراحة.

- وضح لهم أنه لا ضرر من الاختلاف والاعتراض، ولكن لا داعى لحدوث مصادمات ما دام الأمر لا يستحق، ولكن الفرصة متاحة أمام الجميع لإظهار الاختلافات الودية فى الرأى.

- كن مساعدا لهم فى إيجاد تسوية لهذه الخلافات فى جو يسوده المصارحة والتفتح.

- إذا وجدوا هم تسوية لخلافاتهم أَشِدْ بالمجهود الذى قاموا به.

- اصبر عليهم جيداً حتى يصلوا لحالة من التوازن عند مناقشة اختلافاتهم فى الرأى، فأنت الفائز فى النهاية فسيخرج منهم الجديد من الأفكار لصالح المؤسسة.

ooooo



عدم الحفاظ على وحدة وتماسك إدارتك

من أحد أهم مهامك كمسئول عن عمل هى قدرتك على الحفاظ على تماسك إدارتك ورجالك بها، ولكن إذا وجدت أن أهداف إدارتك لم تتحقق ولا تتحقق وأن أى فرد لا يبذل الجهد اللازم لتنفيذ المطلوب منه، وأخيراً ظهور النزاعات والخلافات الشخصية والهجوم على الأفراد لا الأعمال، عندها تأكد من أن إدارتك تلك للوحدة أو للجنة قد سُحبت من تحت قدميك وفقدت السيطرة عليها لتحقيق المطلوب منها.

فورًا لابد من متابعة الأمور التالية :



- التأكد من أن أهداف الإدارة قد تحققت أو فى سبيلها نحو التحقق.
- التأكد من بذل كل فرد لأقصى ما يمكنه من طاقة فى تنفيذ الواجب الملقى عليه.
- الحفاظ على راحة الأفراد.

والتحفيز هو الوسيلة التى يتم بها الحفاظ على تماسك الإدارة، والتحفيز هو أن تدفع شخصاً ما إلى التصرف بطريقة معينة وأن تستثير فيه الحماسة والاهتمام بما يقوم به من عمل، بأسلوب آخر يمكنك اعتبار التحفيز مقدار الجهد الذى يلتزم

الفـرد من رجـالك ببـذله فى عـمله ولابـد لك من إيجـاد بيـئـة تتـيح لكـل فـرد من رجالك فرصة لإظهار قدراته وإمكانياته حتى يرضى عن عمله وعن وظيفته.



ولا تنس أن تقوم بما يلى بشكل مستمر:



- أتح لرجالك الفرص للتعرف على بعضهم.
- أكد على أهمية وقيمة إدارتك أو اللجنة التى تتولى إدارتها.
- أشعر كل فرد يعمل معك بأهميته.
- وضح الأهداف توضيحًا كاملاً.
- حدد ما يتم إحرازه من تقدم.
- اعترف بما يتحقق من إنجازات.
- انصح الجميع بالتروى عند الخلاف والنظر إلى الأمور بموضوعية.
- تجنب الدخول فى نزاعات قبل حدوثها.
- افتخر بعملك مع هؤلاء الأفراد فهم من أفضل العناصر.

○○○○○

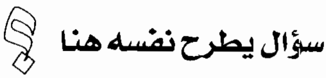


السماح لرجالك بقضاء وقت طويل فى الأحاديث

فى كل مرة أدخل عليهم لأبلغهم بأى شى فى العمل أو جديد به أجدهم وهم يتحدثون فى أمور جانبية وشخصية، هذا يتكلم عن تدهور نتائج أحد أندية القمة فى مسابقة الدورى العام لكرة القدم، وذاك يرد عليه بتدهور حال الكرة المصرية عمومًا ويدخلون فى حديث لا ينتهى عن المصير الرسمى لأحوال رعايا الكرة فى عالم الضعفاء وهم المشجعون، وجانب آخر يتحدث عن المشكلة الاقتصادية وكيف وصل سعر الجنيه المصرى مقابلاً للدولار ودور الحكومات والأفراد فى دعم الصناعات وما يجب وما لا يجب...

حديث لا ينقطع وجانب من المكتب يحكى لزميله عن هول ما رآه من أحداث فى حلم رآه فى المنام ليلة أمس وهكذا وهكذا...

صحيح أنهم يمتنعون عن الكلام ويستمعون لى ولكنهم بمجرد الانتهاء من سماعى يعودون لما كانوا عليه من حديث..



سؤال يطرح نفسه هنا

هل لدى رجالك كم العمل الكافى لشغل أوقاتهم أم لديهم فراغ يقضونه فى هذه الأحاديث ؟

إذا كان لديهم فراغ ناقش معهم كيف يمكن أن يصلوا إلى مقترحات حول ما يجب عمله لشغل أوقات فراغهم، ولابد لهم من ذلك حتى تتحسن صورتهم أمام المؤسسة. فمن غير المعقول أن يتم توظيف عدد من الناس لا تحتاج لهم المؤسسة فهم فى فراغهم هذا يستهلكون كهرباء ومشروبات وأجهزة و... ويدفع لهم راتب أيضاً نظير لهوهم وراحتهم، ولن ترضى المؤسسة بذلك.

سؤال آخر يطرح نفسه هنا ؟

هل كان رجالك يستريحون قليلاً بعد انتهائهم من جهد شاق فى عمل قمت بتكليفهم به ؟

إن كان ذلك صحيحًا دعهم يستريحون قليلاً حتى يلتقطوا أنفاسهم ولا تضيق عليهم فإذا ما وجدت أن المدة زادت ووجههم بلطف وساعدهم فى ألا يستغرقوا فى الفراغ كثيراً.

سؤال ثالث يطرح نفسه هنا ؟

لا وقت فراغ لديهم ولا يستريحون قليلاً، فلماذا يدمرون أوقات المؤسسة وأوقاتهم ؟

لابد أن هناك خطأ فى المهام المسندة إليهم أو أنهم لا يشعرون بأى التزام تجاه ما هم مكلفون به وهنا لابد من التدخل الفورى لتصحيح الأخطاء الظاهرة.

المهم لا تدعهم يتظاهرون بالإنشغال بالعمل فى ظل وجودك، فإذا لم يكن لديهم عمل يؤدونه لابد من مصارحتك وهذه المصارحة راجعة إليك لزرعها فى نفوسهم، الفعل هو المطلوب وليس القول.



السماح ببعض التصرفات الغريبة

إنهم - هؤلاء الملاحيس والأطفال - يجرون خلف بعض، أحدهما يجلس على الأرض يضع على إحدى ركبتيه كوباً من الشاى الساخن وعلى الأخرى كوباً من الماء المثلج ويجلس هكذا فترة طويلة يتحدى زملاءه بعدم وقوعهما على الأرض ويظل صامداً ويشرب من الشاى ويضعه على ركبته كما كان والباقى من حوله يهللون ويصفقون و . . . . .

وترى الآخر وقد ربط رابطة عنقه فى قفاه واضعًا إياها على ظهره بدلاً من صدره فيبدو كالمعتوه من فرط منظره المضحك، ويجيء إليك آخر مسرعًا ليقول لك أدرك زميلنا فلان فقد أخذ أدوات تنظيف المؤسسة من عامل المؤسسة ويصر أن يقوم هو بهذا العمل اليوم وتراه وقد تأبط « المقشة » حاملاً إناء به ماءً للتنظيف واضعا « فوطة » لتنظيف المكاتب فى جيبه يخرج منه نصف « الفوطة » ظاهرا ويمشى يتغنى بإحدى الأغنيات الشعبية النشاز وبصوت يفوق روعة أسوأ مطرب يتغنى بها .

هكذا هو مسرح الحياة فى المؤسسة، مهرجون، تدرك وكأنك فى مستشفى الأمراض العقلية ولا يفلح معهم أى علاج .



السؤال الآن:

هل هؤلاء الناس يؤدون أعمالهم وبكفاءة أم لا ؟

إذا كانت الإجابة بـ « نعم » فهل هؤلاء الناس يراهم أحد من العملاء أو المتعاملين مع المؤسسة أم لا ؟

إذا كانت الإجابة بـ « نعم » فهل هذا الجو المجنون لك السعيد لهم يضفى جواً من المرح والسعادة فى المؤسسة ويجعل العمل بعده أكثر جدية أم لا ؟

إذا كان كل ما سبق إجابته بـ « لا » أو أحد من هذه الأسئلة فيجب التخلص من كل هذه المظاهر تماماً.

وإذا كان كل ما سبق إجابته بـ « نعم » فلماذا لا تدعهم يمرحون بطريقتهم.

نحن جميعاً بشر وإن اختلفت درجة التعليم والمراكز، وطبيعة العمل جامدة ولابد من كسر رتابتها ولن يفعل هذا سوى المرح، والعمل لا يتعارض مع السرور فلا تضيق عليهم وتمنع هواء السعادة عنهم فيموتوا ويخسر الجميع، ولنا أن نحمد الله أن وجدنا مثل هؤلاء المهرجين ليخففوا عن باقى زملائهم الجامدين الذين لا يعرفون طريق المرح والابتسامة فترى التجهم على وجوههم متبرمين دائماً.

اخرج بكل رجالك سالمين من العمل بإدخال البهجة والسرور على جميع من تعمل معهم، شاركهم لعبهم بحيلة جديدة، نكتة ظريفة، ابتسامة طبيعية من قلبك بما تراه.

● اعتن برجالك فهم عميلك الداخلى وهم أولى بالعناية والرعاية حتى يعتنوا بمن يستخدم خدمات المؤسسة.

● إن منعت بعضًا من هذه التصرفات الغريبة ستجدهم يبتكرون تصرفات أغرب منها وإن منعتها تمامًا ستجدهم وقد أصبحوا مشاكسين، أعصابهم منفلتة على الدوام والعمل لا يتم بصورة صحيحة.

○○○○○



السماح بأداء العمل الفردى فى وقت تحتاج فيه إلى العمل الجماعى

أنت : لدى رجل بمعنى الكلمة وهو محمد يعمل بجد ونشاط، إذا ما أعطيته المهمة نفذها وعلى الوجه الأكمل وبدون أية أخطاء وفى موعدها إن لم يكن قبل هذا، فى الفترة الأخيرة طلبت منه إعداد مادة علمية وتدريبية عن أحد البرامج التدريبية التى تحتاجها المؤسسة وأشركت معه فريقا مكون من أربعة أفراد ليعاونوه فى تنفيذ هذه المهمة .

فى أول اجتماع لهم وبحضورى كان اجتماعًا لا يطاق، لا يستطيعون الاتفاق على أى شىء فهو - أى محمد - بحكم عمله الفردى يتقن أداء كل المهام فى هذه المهمة ويرى أنه الأصلح بأدائها على الإطلاق، وبعد سلسلة من الاجتماعات الفاشلة أتم محمد المهمة بالكامل بمفرده وبنجاح كبير كعادته، المهم ليس فى نجاح محمد، أنا أريد أن يعمل محمد فى شكل جماعى مع الآخرين، فشلت فى هذا كثيراً ولم أنجح ولو مرة واحدة معه فى أن يكون رجلاً فى فريق عمل فهو يفضل دائمًا العمل الفردى وتحت ضغط العمل أضطر لقبول ما يفرضه هو علىَّ فى هذا الأسلوب .

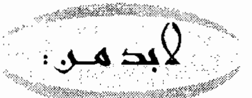
ماذا تفعل لو كنت مكانى ؟

لماذا لا يرغب محمد فى أن يكون فردا فى فريق عمل ؟

هل السبب هو عدم رغبته فى العمل مع الآخرين لأنه غير راض عن عملهم أم لأنه درج على العمل بمفرده؟

إذا كان لا يرغب فى العمل معهم لأنهم غير أكفاء له فى هذا العمل فيجب تدريبهم حتى يصلوا لمستواه من الكفاءة وإلا خرج العمل مشوهاً ويمكن أن تستخدم محمدا فى تدريبهم على هذا العمل إن كان يصلح لذلك.

وفى حالة إذا كان محمد درج على العمل بمفرده



- وضح له مدى تقديرك لكفاءته ومهاراته ومواهبه فى العمل.
- أكد له مدى حاجة الباقين فى الاستفادة من هذه الكفاءات والخبرات فى العمل.
- كن محل ثقة واحترام محمد وكن ذا تأثير عليه حتى يستمع لك ويحب ما تدعوه إليه.
- لا توجه له لوما أو عتابا على أى شىء.
- انقل رغبة زملائه فى الفريق فى أن يمنحهم الفرصة للعمل معه والاستفادة منه.
- امنحه موقعا قياديا فى الفريق ليغير من تصرفاته تجاه أفراد هذا الفريق.
- اصبر عليه فالتغيير بالنسبة له من الفردية إلى الجماعية يحتاج لوقت أنت الفائز به فى النهاية.
- أى سؤال آخر اتصل على تليفون رقم........ لنحل لك مشكلاتك.





تدريب رجل من رجالك بطريقة غير صحيحة على نظام عمل جديد

●● لا أعرف هل أنا المخطئ أم هو؟

حقيقة لم أدخر جهداً فى تعليمه وتدريبه على هذا النظام الجديد، كنت أظن أن تمرسه فى عمله سيساعده على الوضع الجديد ولكن للأسف لم يحدث، كنت أعتقد أننى إذا قمت بتقريعه ولومه لإخفاقه فى عمله الجديد سيأتي بنتيجة ولكن للأسف لم يحدث.. كنت أظن أن يفهم ويستوعب.. ولكن للأسف كنت مخطئاً.. ولكن هناك سؤال لم يسبق لك أن طرحته على نفسك من قبل وهو:

هل أنت تقوم بتدريب وتعليم طفل فى مدرسة أم رجل كبير له كرامة وشخصية و...؟

إذا كنت تدرب وتعلم طفلا فأنت لم تخطئ وإذا كنت تدرب وتعلم رجلا كبيرا يرجى تغيير ما قمت به من قبل من حيث إن:

تدريب الكبار يكون أكثر نجاحًا إذا عرفت أن:

* الكبير يريد التعلم والتدريب إذا اكتشف أن التدريب مفتاح أدائه والنجاح فيه، فالشيء الوحيد الذى يأخذه معه أى مكان هو مهاراته.

* الكبير يحتاج للمشاركة والمشورة أى السماح له بمعرفة ما سيتعلم ومتى يتم ذلك، والشيء الذى يزيد من تقبله للتعلم والالتزام بالمشاركة بحماس.

* الكبير يحتاج أن يشعر بأن التدريب هذا صمم بحيث يلبى ظروفه الصعبة والجديدة.

* الكبير يحتاج أن يشعر بأنه فى مقدوره انتقاد الأفكار المطروحة بصراحة.

* الكبير يحتاج أن يستمتع بقدرته على توجيه الأسئلة فى الموضوعات.

* الكبير يحب أن يتعامل كندٍ وبسواسية فلا يريد أحدا أن يسفه كلامه أو أن يعامل كطفل.

* الكبير يريد أن يتمرن ويتعلم فى جو خال من المخاطر.

* الكبير يتعلم بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة تبعًا لتفرد كل شخص من حيث الخبرة والخلفية والقدرة وأسلوبه فى التعلم.

* الكبير يحتاج أن يبنى على خبراته ومعارفه.

* الكبير يرغب فى السعى إلى وجود حلول لمشكلاته.

البرنامج التدريبى نفسه هل هو مناسب من ناحية

* المؤسسة وأهدافها ووظائفها واحتياجاتها.

* المنهج التدريبى ووسائل تنفيذه ونتائجه النهائية.

* التغذية المرتدة وتقييم الأداء.

طريقة تنفيذ التدريب ذاته إذا كنت أنت المدرب هل:

* قمت بتقسيم مواد التدريب إلى جزئيات منفصلة وليس كما ضخما من المعلومات تندف فى ذهن الرجل.

* قمت بإثارة حماس الرجل وقدرته واحترمت مشاعره وعواطفه من خلال استخدام رسائل عاطفية ومنطقية ترسلها له مثل: بداية طيبة إن شاء الله، أعتقد أنك بدأت تتقن هذا الأمر.

* شرحت له التعقيدات التى واجهتك عندما بدأت أنت تتدرب على هذا النظام حتى أتقنته، وأنه ليس من السهل حتى لا تحدث له حالة من الحرج عندما يفشل فى التطبيق، أخك له عن بعض الأخطاء التى ارتكبتها عندما كنت مثله فى هذا المقعد، ليكن ذلك بحماس لكى تبلغ رسالتك قلبه وليس بغطرسة حتى لا يكره النظام الجديد ويكرهك بتعاليك عليه.

- لا تنس هنا أن تشطب كلمة محددة من قاموس حياتك وأنت تدربه وهى كلمة «خطأ ما قمت به» لا تقل له هذه الكلمة أبداً، استبدلها بأخريات مثل: بطريقة أخرى، ليس بهذه الوسيلة، أتفق مع وجهة نظرك ولكن اسمح لى أن نجرب بطريقة أخرى، أيوه ولكن...

- عليك أن تبنى مقدرة النظام الجديد على مساعدته على تعرف أخطائه ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات حقيقية.

○○○○○



محاولة ترقية شخص غير مناسب لوظيفة ما

ما دمنا وجدنا شخصًا استطاع النجاح فى عمل ما فإنه بلاشك يستطيع النجاح فى أن يكون مديراً لهذا العمل، ولكن كم لاعب كرة ناجح استطاع أن ينجح كمدرب، وكم مندوب مبيعات حقق أفضل الإيرادات نجح عندما تم تعيينه مديراً للمبيعات؟ السلوك فى الماضى فقط هو الذى رشحه لهذا العمل فى المستقبل ولكن يختلف الطرفان، فليس هناك احتمال كبير لاستمرار مثل هذا السلوك الماضى للنجاح فى المستقبل.



وعند التفكير فى ترقية شخص ما لوظيفة جديدة لابد من :

- البعد عما تعودنا عليه بأن نرقى بسرعة وتتخذ أكثر الطرق أمنا وغير مثيرة للجدل.

- فكر حين ترقى بائعا ناجحا لوظيفة مدير مبيعات. فإنك تخاطر بفقد بائع ناجح وإيجاد مدير فاشل والذى سوف يؤثر على بقية البائعين الناجحين.

- فهم دور السلوك فى الأداء والسلوكيات المطلوبة لشغل الموقع الجديد عن طريق تحديد السلوكيات التى تتطلبها الوظيفة ومدى تحققها، وإلى أى حد يستطيع هذا الشخص أن يعدل سلوكياته بنجاح لتتناسب مع الوظيفة الجديدة.

ويمكنك أن تحدد هذه السلوكيات من خلال الذين نجحوا من قبل في هذه الوظيفة وما سلوكياتهم وحدد وصفاً جيداً من خلال هذا لاحتياجات الوظيفة.

– قياس السلوكيات الأساسية لأى وظيفة وهى درجة حسم الشخص المرشح وإقناعه للآخرين، ومدى احتماله لتكرار عمل بدون ملل، وكذلك مدى اهتمامه بالتفاصيل أى تفضيله للدقة والجودة بنسبة ١٠٠٪.

– انظر للناس الذين تبحث عنهم وتسمع عنهم وشاهدهم واستمع لهم هل ما سمعته صحيح أم أن هناك قدرا من المبالغة.

– لا تسأل المرشح عما يعتقده فى الوظيفة الجديدة، بل اسأله عما سيفعل وعن استجابته. فإذا كانت الإجابة جاهزة لديه اسأله كيف سيتعامل مع عواقب الأمر.

– لا تنس دائماً أن أداء الماضى ليس مؤشراً لأداء المستقبل.

ooooo



الحكم على رجالك من خلال نتائج لا يستطيعون التحكم فيها

هل جربت أن تُظلم من رئيسك بدون سبب؟ أقسى شيء على الرجل أن يحاسب على شيء ويتهم به دون أن يقوم بأدائه ويحاسب على خطأ لم يرتكبه، منتهى الإحباط وتحطيم المعنويات.

هل جربت أن تعمل وبجد وفى النهاية تخسر كل جهودك بسبب أو بأسباب لا شأن لك بها، أو لم يخبرك بها رئيسك من قبل؟

لا تسع مطلقًا للوصول إلى هذه النتيجة، أن ترى نظرات العيون تقتلك فأنت مخطئ وتحاسبنا على نتائج لا نتحكم فيها.



- فى بدايات التخطيط وتحديد الأهداف اجعل المسئولين عن التنفيذ يشاركون فيها.
- ضع خططا للعمل وبرامج زمنية للتنفيذ لكل رجل من رجالك، والقصد هنا لمساعديك، وعلى مساعديك أن يفعلوا ذلك مع مساعديهم وهكذا.
- ضع أمام الجميع الإمكانيات والفرص المتاحة وشجعهم على الكلام

والأسئلة، هؤلاء المنفذون معهم عقبات التنفيذ التى تحول دون تحقيق المستهدفات فاسمع لهم.

● راقب وتابع دائماً - ولو من بعيد - مراحل التقدم فى العمل فإذا ما خرج أحد عن الخط المرسوم والمستهدف سألته وعرفت الأسباب، فإن كان بدون سبب قومت السلوك، وإن كان بسبب عرفت المطلوب والمسبب وأسرعت فى اتخاذ قرار بشأنه .

● إن لم تستطع أن تقوم سلوك المخطئ الخارج عن المرسوم فى خطط العمل اعزله فوراً عن العمل لأنه مؤثر فى الآخرين.

● كن دائماً على دراية بالأحداث العالمية والخارجية فهى التى تحرك جزءا كبيرا جداً من الأحداث الداخلية لمؤسستك، وبالتالى تعرف حجم النتائج المتوقعة لعملك.

● تذكر دائماً مقولة «أن القرن الجديد لم يعد يُؤرخ [illegible] يناير ٢٠٠١م بل من تاريخ ١١ سبتمبر ٢٠٠١م» ويعنى هذا انفجارات أمريكا أى أن الأحداث العالمية الخارجية قلبت الموازين، فهل لرجالك شأن فى حالة الكساد والركود العالمى الجارى.

- لا تحكم على أحد من خلال أحداث لا يملك التحكم فيها.

○○○○○



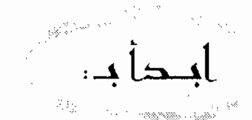
السماح بأن يلقى رجالك اللوم على بعضهم عند حدوث خطأ ما

لم تُسلم الدراسات والتقارير فى موعدها فمن المخطئ؟ البيانات التى وصلتنى لم تكن جاهزة للتعامل معها من قبل من سلمها لى فاحتاجت وقتا أطول؟ المواد العلمية التى تلقيتها بها العديد من الأخطاء وهذا كان من المفروض ألا يحدث حتى أبدأ فى عملى بإضافة الرتوش الإخراجية عليها، مهمة عملى قد انتهت وسلمتها فلا تسألنى عن شيء بعدها، . . .

تلك هى طبيعة الكلام بين رجالك وبعضهم البعض، كم هائل من اللوم والعتاب لبعضهم لمجرد وقوع خطأ عند أداء مهمة ما.

وهذا خطأ والسماح به خطأ أكبر لأنه يضر بالعمل وبعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض.

فماداموا يعملون فى سلسلة متواصلة فهم فى شكل فريق عمل، وفريق العمل يعمل ويؤكد على روح العمل الجماعية وليس مجموعة منفصلة عن بعضها، من الممكن أن يتبادلوا الانتقادات فيما بينهم وليس اللوم والعتاب، وخاصة أمام الغير فأى خطأ وقع فالمسئولية لا تقع على شخص معين وإنما تقع على الفريق بأكمله، ولذا لابد من ترسيخ هذه المبادئ لهم فلا مانع من مواجهة بعضهم البعض بأمانة وصراحة شديدة للوصول إلى حل لمشكلاتهم أو أخطاء بعضهم وليس إذاعة هذه الأخطاء على مرأى ومسمع من الآخرين.



ابـدأ بـ:

- معرفة بيئة العمل التى اعتاد هؤلاء الرجال العمل فيها، هل كل فرد كان يعمل منفرداً ومسئولا عن عمله فقط ويخشى أن يقع فى خطأ يلام عليه؟ إن كان كذلك أفهمه أن الوضع متغير فهو هنا يعمل ضمن فريق ويحاسب على أساس النتائج التى يصل إليها الفريق.

- معرفة هل كان هؤلاء الرجال واقعين تحت ضغط عدم السماح لهم بارتكاب أية أخطاء، لماذا؟ لابد من السماح أحيانًا بالتجربة والخطأ خاصة إذا كانوا فى بداية عهدهم بالعمل الجماعى.

تخلص من إلقاء اللوم فيما بينهم على بعضهم البعض وأفهمهم أنه لابد من وسيلة للتخلص من هذه العادة الانهزامية، لابد من التحدث عن المواقف والأخطاء بصراحة.

- اسمح لهم بأن يتناقشوا وبأى أسلوب حتى ولو كان بصوت عال ولكن لا تسمح لهم بإلقاء اللوم على بعضهم البعض.

○○○○○



السماح لأحد رجالك بالتعالى على زميل له فى العمل

هـو : سيـدى الرئيس سـمعت أنك تنوى أن أعـمل فى مـشروع مشـترك مع زميلى فلان.

أنت : نعم، ما سمعته حقيقى وليس إشاعة، وبعد ساعة سيـ[illegible] ومحدد به موعد للاجتماع معى لمناقشة الخطوط العريضة للمشروع.

هو : آسف سيدى، فلان هذا لا يفهم العمل بصورة كافية فهو حديث الخبرة كما أن هناك في العمل من هو أكثر منه كفاءة ومهارة، كما أنه لا يجيد إنهاء العمل فى الوقت المحدد له، وهذا بالطبع بخلاف مظهره غير المناسب لمجال عملنا وأشياء كثيرة أخرى أنت تعرفها بلاشك، أرجوك أعفنى من التعامل معه حتى لا يحدث أحد أمرين إما أن يفشل المشروع المشترك بيننا، أو أن أقوم أنا بكل العمل وهذا جهد لا أطيق بذله بمفردى، أرجوك.

لا يا سيدى الموظف.. ولا يا سيدى الرئيس فهذا خطأ وسلوك مرفوض ولابد من الكف عنه على الفور، فهنا فى العمل لا مجال لهذا التعالى ولا اختيار من تحب أن تعمل معه ولا من تكره.

• لابد أن يفهم الجميع خاصة هذا المتعالى على زميله الضرر الذى يعود عليه من جراء ما يقول وما يدعيه من تشكيك فى قدرات زميله، وأول هذا الضرر أنه

مع الوقت لن يرغب أحد من زملائه فى التعامل معه نتيجة لسلوكه المشين هذا حتى ولو كان أفضل شخص فى المؤسسة فالأخلاق قبل المهارات.

● أوضح له إذا كان زميله هذا يواجه بعض المشكلات عند التعامل معه فى فريق عمل فيمكن إزالة هذه المشكلات بالتعاون معا وليس بالبعد والانفصال، كل عن الآخر .

● دعه يقدم بالدليل صحة ما يدعيه على زميله فقد يكون بنى رأيه على شائعة أو خطأ غير مقصود من زميله .

● أبرز الجوانب الإيجابية لهذا الزميل وحددها واطلب من المتعالى أن يستفيد منها حتى ينجح المشروع الجديد وأن يبذل قصارى جهده ليتجنب الأداء المتواضع لزميله.

● يجب أن يعلم رجلك المتعالى أن العمل فى مجموعة لابد أن ينجح وهذا النجاح يحدث عندما يستفيد كل فرد من الفريق من أفكار الغير معه أى يتعاون الجميع لينجح العمل لأن النجاح سيعم على الجميع.

ooooo



التعامـل مع رئيسـك

يا له من مدير غريب الأطوار، يقف عثرة فى طريق تقدمى فى هذه المؤسسة، يتصيد لى الأخطاء إذا ما رجعت له لينصفنى من.. ظلم وقع على كان قاضيا ظالما، قاسى القلب. سادى الطباع، يستأسد على، نعامه مع الباقى، إذا ما احتجت إليه كان دائم الانشغال عنى، يتعالى علىَّ، يعوقنى ويتآمر على، ينقض دائماً عهده معى، تمكى جداً فى التعامل مع ما أقدمه له من عمل، ودنى ويستمع لكل الناس حتى يعرف أخبارهم، جربتَ معه كل الأساليب ولم أفلح فى الوصول إلى حل يرضيه ويساعدنى فى الوصول إلى ما أريد.

يا له من رئيس ومدير غريب حقًا ولكن دعنا منه هو الآن وانظر لنفسك إذا كنت تريد حقًا ما ذكرته مسبقًا وهو النجاح في عملك.

فلماذا لم يتم هذا من خلال مديرك فى هذا العمل؟ أى تكبر ويكبر معك رئيسك وذلك ممكن له أن يتم عن طريق أن:

• تدرك الأمور التى تهم رئيسك بأن تصغى إلى السلوكيات الحسنة التى يكافئها والتى لا يكافئها، اسأله عن وجهة نظره ورؤيته فيما تعمل واطلب تقييمه باستمرار خاصة فى الأمور التى تهمه جداً حتى وإن كانت تافهة.

• انجاح رئيسك فى عمله فهو مسئول عن أداء عمل بشكل ما وأنت أحد أدواته لانجاز هذا العمل وتخيل لو أنك الرئيس وأحد أدواتك المفروض أن



تساعدك لا تقدم لك يد العون ماذا ستفعل ستلقى بها بعيداً وتبحث عن أداة أخرى تنجز لك ما تريد هذا هو رئيسك فأبحث عن الدعم الذى يحتاجه وقدمه له وأبحث عن الفرص التى تتيح لك إظهار انجازاتك فى العمل ولن تنال التقدير والنمو فى عملك إلا إذا كان رئيسك هذا يقدرك وراضياً عنك.

● كن طوع يمين رئيسك فإذا ما هم باتخاذ قرار وطلب مساعدتك فى معلومة ما وفرها له وإذا ما اتخذ قراراً ورأيت فيه خطأ ما لا تقف أمامه وتقل لا هذا خطأ ولكن عليك بطريقة «أيوه ولكن» لا تتحداه فى سلطاته وناقش معه المسببات فى هدوء وليكن نقاشك دالا على ثقتك بنفسك واحترامك له فى ذات الوقت وإياك أن تكون عدوانياً.

● عدم اتهام رئيسك بأنه يقوض فرصك للظهور والنمو حتى لا تحتل مكانه فلا تعترض عليه علناً إذا ما اختلفت معه ولا تنشر عنه أخبار سيئة عندما يفشل فى أمر ما ولا تقابل كل شىء بالرفض إلعب مع رئيسك لتنجحا سويا.

● لا تعتذر عن أداء عمل يسنده إليك حتى ولو كان جديدا عليك وبه مخاطرة تعلم الجديد ولا تتردد فيه ولابد من المخاطرة فإذا كنت لا ترتكب أى خطأ الآن فى عملك فلابد أنك لا تجدد ولا تبتكر بالمرة وهذا خطأ يُحسب عليك وضدك.

○○○○○





التعامـل مع زمـلائك

زميلى فى العمل نذل، يحسدنى على كل نجاح أصل إليه، إذا ما اشتركنا معا فى عمل كان متسلطًا علىَّ وكأنه رئيسًا لى، متطفل فى أحوال كثيرة، يشكك فى كل ما أعرض عليه، يقاطعنى فى العمل، أكاد أشعر بأننى أعوله كما أعول أطفالى فهو لا يحب العمل ولا يكترث بأدائه، يفخر بنفسه وبما يؤديه، يؤمن بوجهة نظره أيما إيمان، ببساطة زميلي فى العمل فتوة من فتوات الحارة المصرية ولكنه أكثر الفتوات نذالة، ثعلب ماكر، يتآمر علىَّ بسرعة الصاروخ، استعملت أساليب عديدة للنجاح فى التعامل معه ولكن كل مرة أتحطم على بوابة تفكيره الجامد الخانق .

دعنا منه الآن لماذا يفعل هو ذلك، فهذا كامن فى شخصيته يمكن التعرف عليه إذا كان حقًا يتمتع بهذه الصفات أو بعض منها، المهم ألا تكون أنت بما تفعله معه هو الدافع نحو ذلك السلوك، فانظر لنفسك حتى تنجح فى التعامل مع زملائك إذا كانوا ليس بهم عيوب ذاتية داخلية .





• إقناع ذاتك أن التعامل مع الزملاء لابد أن يتم على أساس التوافق والترابط والانسجام بين جهود الجميع حتى تحققوا معًا أهداف المؤسسة.

• التأكيد للجميع أن الأداء السليم للعمل يرتبط بجهود وكفاءة التعامل بين الزملاء.

• إدراك أن كل زميل لديه حافز يتحرك طبقًا له ويتصرف بناء عليه، وبالتالى فردود أفعال هذا الزميل تتوقف على هذا الحافز، وعليه لابد من معرفة هذا الحافز حتى لا يتعارض مع الحافز الخاص بك فيصطدمان وينتج سوء الفهم والصراع.

• إدراك أن لكل زميل درجة من الغرور والطموح تختلف من زميل لآخر وكذلك درجة الثقة بالنفس وحدود تقبل النجاح والفشل والنقد والحاجات والدوافع.

• إذا وجدت الحوافز واحدة والطموح متساويا والهدف مشتركا والتعارض لابد منه حادث اعرف شخصيته لتعرف مدخل التعامل معه فيقل صراعه معك وحدته للقضاء عليك.

• لا تكن جامد الفكر أحادى النظر، عدل فكرك وأسلوب عملك وكن مرنًا وبدل وغيِّر من طريقتك.

• نمِّ نفسك وزد فى قدراتك وخبراتك تكن محط أنظار زملائك، وكن بشوشًا جذابًا مهذبًا وامتلك نواصى قلبك تتحكم فيهم.



التعامل مع رجالك

ما رأيك فى رجالك.. هل تجدهم عند الأزمات خلفك أم يتهربون منك؟ هل بينكم علاقة متينة من الحب والصداقة أم أنها علاقة عمل تنهار بسهولة عندما تنهار العلاقة وتفقد وظيفتك وهى رئيس لهم؟ هل يبحثون عن أخطاء لك ويبرزونها لرئيسك فتقع فى المطب ويتخلصون من رؤيتك؟

هل تجد منهم من يتملقك أو المروج للشائعات عنك؟ أم بهم العنيد أو المتهور أو الطفل الباكى الشاكى دائماً من زملائه؟ أم أنك تجدهم وهم يوشون ببعضهم غير مبالين بما تكلفهم به من أعمال ومعطلين له؟ من هم هؤلاء الرجال ومن أنت عندما تتعامل معهم؟

لا تتسرع فى الحكم عليهم فقد تكون السبب الرئيسى لفشل كل رجل من رجالك فى عمله، وقد تكون أنت أحد معاول الهدم فى حياة هذا الرجل هو وزملائه

فانظر لنفسك وتأكد من أنك:

- لا تتعامل مع رجالك فرادى.
- لا تزرع وسطهم الحقد الدفين والمنافسة غير الشريفة.
- لا تنتظر فرصة خطأ أحد منهم وتستعدى عليه طرفاً آخر.



- لا تصدر أحكامًا سريعة ولا تنحاز لرجل على حساب زميل له.
- لا تظهر المحاباة لأحد رجالك على حساب آخر.
- لا تتعالى عليهم ولا تكون علاقتك معهم فاترة باردة.
- لا تظهر عدم الاهتمام بهم.
- لا تكن شديد الصرامة فى التعامل معهم.
- لا تكذب عليهم.
- حدد أهدافك منهم ولهم بدقة وساعدهم فى التعلم السريع للعمل ومعرفة أولوياته.
- وجِّه الشكر لمن يستحق منهم ذلك.
- لم تهمل العمل المتميز وكافأته.
- اسمح لهم بالتعلم والخطأ حتى يستفيدوا منه ويتقدموا فى بناء شخصياتهم المستقلة.
- كرمت وحفزت من لديه خطة وهدف ومعايير واضحة ممكن تحقيقها بأقل قدر من الأخطاء.
- أنت لهم كما تحب أن يكون رئيسك لك.
- أنت ورجالك جسد واحد، لديك الحلم والخطة والسلطة ولديهم تكتيك التنفيذ والولاء والانتماء لك بالود والحب.

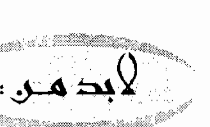


التعامل بخشونة مع صاحب الحساسية المفرطة

هذا الرجل أرق مضجعى، دائمًا ما يبالغ ويحمل الكلمات والأفعال أكثر بكثير مما تحتمل، وبالتالى ينتج عنها الكثير من سوء الظن والغضب وأحيانًا كثيرة يطلب ترك العمل، ضعيف التحمل وسريع التأثر وكثير الخصومات مع زملائه، لا يثق بنفسه كثيراً ولا يلتمس لأى فرد العذر ويعتقد دائمًا أنه صاحب حق.



هذا الرجل يحتاج إلى تعامل خاص ولابد من التفرقة بين الأفراد فى التعامل



- وضوح الأهداف والمهام بحيث لا يلتبس على أى فرد - ومنهم صاحب الحساسية - الأمر ولا يترك مجالاً للتأويلات.

- اتباع أسلوب المصارحة مع هذا الرجل وليصارحه من يكون مقبولاً لديه وليس شخصا يظن به ظنًا سيئًا.

- التركيز على كلمات طيبة مثل «حسن الظن» ، «التماس العذر»، «التسامح»...

● انتقاء أجمل الألفاظ والعبارات والتحدث بها له.

● تخييره لما يحب من مهام وليس معنى ذلك أن يختار ويترك ما يشاء، بل تحديد وصف وتوصيف وظيفى له واضح المعالم يسير عليه، فإذا ما زادت مهام جديدة يتم تخييره لها.

● إشعاره بأهميته للمؤسسة واهتمام المؤسسة به، وذلك من خلال تكليفه بالمهام التى يشعر من خلالها بثقة المؤسسة وقادتها به.

● تجنب نقد هذا الشخص أمام الآخرين تمامًا.

● معرفة الجوانب الشخصية فى حياته الخاصة فربما تكون سببًا فيما يشعر به أو فيما يقوم به من أعمال، مع الحرص على عدم الدخول مباشرة فى هذا الجانب وإلا لقيت ما لا تطيق منه، ومزيدا من الحساسية المفرطة وعندها ستكون عدوانية مباشرة فقد دخلت بقدميك إلى عش الدبابير.

● حاول أن تجذبه نحو مشاركة الآخرين اجتماعيا فى رحلات جماعية، رياضة جماعية، اجذبه للحديث فى موضوعات عامة تعرف من خلالها اهتماماته وتخرج به من حالة الوحدة والسكون التى يفضلها.

○○○○○



إدارة الآخرين وأنت فى بداية الطريق
(مدير لأول مرة)

جاءوا بك من الدار للنار، تعيش فى أمان وتؤدى عملك على خير وجد، وفجأة تم تعيينك مديراً، تصرخ رافضًا الترقية، تستغيث لتهرب منها، لا تفلح، استلمت عملك وبدأت تتخبط فى كل اتجاه، تارة تتعامل بحنان بالغ ومرة تشد عليهم، وأخرى تجد نفسك فى حالة فوضى داخلية لذهنك، ماذا تفعل لا تعرف، علاقاتك بزملائك القدامى الذين أصبحت رئيسًا لهم الآن ساءت جداً، رؤساؤك بدأوا يحتجون على ما تفعله، فهم لا يعرفون ولا يفهمون ماذا تفعل.

والآن أنت أيضًا لا تفهم ولا تعرف ماذا تفعل، فماذا تفعل حقًا؟

لابد لك من معرفة التالى:

• لابد أن تستشير الآخرين وبصورة دائمة فى المشكلة التى تواجهك وهذا ليس عيبا ولا نقصا فيك، فالعالم الجديد يسأل دائماً عما لا يعرفه وأنت مثله يجب أن تسأل الناس.

• اعلم أنك تدير بشرا وليس جمادا أو معدات وهؤلاء البشر مخلوقات معقدة وليس لهم سلوك دائم على حال ولذا يجب معرفة ماذا يدور بداخلهم حتى تستخرج النتائج التى تريدها منهم.



- استثمر الأيام الأولى لك فى الوظيفة الجديدة فى التعرف على رجالك ومهام عملهم وأهدافهم وما يحبونه وما يكرهونه، تحدث معهم واستمع لهم.

- تعرف على صعاب الطباع ولماذا هم هكذا حتى تعرف طريقة التعامل معهم.

- لا تحاول أن تضع بصماتك الشخصية على كل شيء، فثمة أمور يحسن تركها على ما هى عليه ولا تتصرف كما لو أنك تعرف كل شيء إذ لا شيء يثير الكراهية والاستياء مثل التكبر وإدعاء المعرفة.

- أنت مسئول عن كل شيء يحدث فى إدارتك، كل شيء، كل شيء.

- لن تستطيع أن ترضى كل الناس فإن فعلت هذا أو تخيلت أنك يمكنك عمل هذا فهو بداية الفشل.

- لا تتجرد عواطفك ومشاعرك الإنسانية فأنت إنسان.

- كن خفيف الظل صاحب فكاهة حاضر البديهة ولا تجرح شخص[illegible]اك.

- الزم الصدق والأمانة وكن قدوة حسنة يكن لك رجالك هكذا صادقين أمناء.

- دافع دائماً عن رجالك بالحق ولا تخذلهم تكسب ودهم وولاءهم.

ooooo



التردد فى الاستغناء عن أحد رجالك

الاستغناء عن خدمات شخص ما من أصعب المواقف لكلا الطرفين، فهو قرار قاس من المسئول ويسبب آلامًا متعددة عند الشخص الآخر، فهو غير مقبول فى هذا المكان حتى ولو كان متوقعًا لقرار الاستغناء نتيجة خطأ معروف قام به أو لسياسة المؤسسة فى الفترة الحالية أو....

فلماذا تتردد فهل أنت التزمت بـــ:

- العدل بين الشخص وزملائه فى العمل.
- الموضوعية بأن يتحكم فيك عقلك والأولويات وليس العواطف والأهواء.
- المساواة بين هذا الشخص ومن هو فى مثل ظروفه.

فإذا ما كنت عادلاً موضوعيًا مساويًا بين الجميع توكل على الله واستعن به وابدأ بـ :

- معرفة وقع الخبر على الشخص قبل أن تقوله أنت له، فهل سيفرح للخلاص من أسرك أم سيصاب بصدمة أم سيفقد ثقته بنفسه أم ماذا بالضبط؟
- لا تنتظر أن يرحل الشخص من تلقاء نفسه.
- اجمع كل ما يؤيد وجهة نظرك فى قرارك من وثائق ومستندات لتجهز نفسك عاطفيًا قبل الاجتماع مع الشخص.



- كن مستعداً للاجتماع معه بأن تقرر متى وأين ستعقد الاجتماع معه وقرر الأشياء التى سوف تقولها له ودفعتك لهذا القرار.

- كن مختصراً في كلامك وأن يكون كلامك مركزاً علي الموضوع منصبًا عليه.

- لا تجعل أحدا من باقى رجالك يسمع ما تقوله له، أى أن الكلام خلف أبواب مغلقة جيداً ومحكمة الإغلاق.

- تفهم ردود أفعال الشخص ومشاعره فى هذا الموقف.

- إذا رغب الفرد فى الكلام استمع له وبعد الاستماع انتقل بسرعة إلى المسائل الإدارية الضرورية مثل: آخر يوم عمل لك هو.... يتم صرف آخر راتب لك يوم.... شهادة الخبرة سوف تكون جاهزة للاستلام فى نهاية يوم.....

- انقل له كل أمنياتك الطيبة فى وظيفة أخرى منا‌‌سبة له ومهاراته واهتماماته.

- لا تستغن عن رجل من رجالك أمام عميل أو أمام زميل له أو مرؤوس تابع لإدارته ولا فى حالة غضب من سوء تصرف قام به.

- لست فى حالة لتبرير ما قمت به لباقى رجالك مادمت التزمت بما ذكرناه مسبقًا.

- لا تلم نفسك ولا تعذبها فأنت لم تخطئ بل هو المخطئ ولست أنت.

ooooo